

ANDERSON MEDINA

**A IMPORTÂNCIA DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE
PLANEJAMENTO E CONTROLE NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

Monografia apresentada ao Programa do
Curso de Pós-Graduação do Departamento
de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como requisito para obtenção do
título de especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Vicente Pacheco

**CURITIBA
2008**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Nosso Deus, pelo Dom da vida e força para seguir os caminhos mais duradouros.

Aos meus familiares, pelo amor e pela compreensão sempre tão presentes.

Aos professores e mestres desta renomada Instituição, por todo apoio e dedicação prestados em todos os momentos, em especial ao professor Vicente Pacheco, pela colaboração e orientação deste.

Aos integrantes do Curso de Especialização em Controladoria pelo bom convívio em sala de aula durante esta fase de aprendizagem.

Aos colegas de profissão e demais colaboradores do Grupo HSBC BANK BRASIL S/A, pela oportunidade e convívio profissional, bem como pelos valiosos conhecimentos adquiridos.

RESUMO

MEDINA, Anderson. A Importância do *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Planejamento e Controle nas Instituições Bancárias. Este estudo tem como proposta realizar uma abordagem sobre a importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento e controle nas instituições bancárias. Verifica-se que a utilização do *Balanced Scorecard* como medidor dos indicadores gerenciais na busca de um melhor desempenho empresarial. O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. Desta forma, verifica-se não ser uma atividade simples, a obtenção da estrutura de indicadores e ações estratégicas para melhor planejamento e controle de informações gerenciais. Neste trabalho, busca-se o embasamento teórico do *Balanced Scorecard* (BSC), apresentando como proposta, a implementação da ferramenta gerencia a partir dos resultados obtidos na pesquisa de campo junto a instituição bancária pesquisada. Foram aplicados questionários para uma amostra de 25 profissionais da área gerencial, que realizaram treinamento e capacitação profissional para utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*, onde foram abordadas as revisões táticas e estratégicas para melhor utilizar esta ferramenta de controle gerencial. Por meio da pesquisa de campo, foi possível identificar como resultado que, a implementação do *Balanced Scorecard* viabiliza informações gerenciais que contribua para uma melhor controle e planejamento de ações estratégicas em busca de resultados e tomada de decisões.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, ferramenta, controle gerencial, estratégias, tomada de decisões.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	v
1 INTRODUÇÃO	07
2 ESTADO DA ARTE	14
2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	14
2.2 O PERFIL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO	18
2.3 GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	19
2.3.1 A função da administração financeira	19
2.3.2 Relacionamento com a economia	20
2.3.3 Relacionamento com a contabilidade.....	21
2.3.4. Tomada de decisão.....	22
2.4 CONTROLADORIA	24
2.4.1 Missão da controladoria	25
2.4.2 Controladoria: órgão de gestão empresarial	27
2.4.3 <i>Controller</i>	28
2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	30
2.5.1 Administração de orçamento de caixa.....	31
2.5.2 Fluxo de caixa	32
2.6 ELABORAÇÃO DE UM NOVO ORGANOGRAMA: UNIDADE CONTROLADORIA	34
3 <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE	38
3.1 <i>BALANCED SCORECARD</i>	38
3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	40
3.3 PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	42
3.4 PERSPECTIVA DO CLIENTE.....	43
3.5 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS	45
3.6 PERSPECTIVA DE EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL	48
3.7 INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	50
3.8 CONTABILIDADE FINANCEIRA.....	52
3.9 APLICABILIDADES DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	52
3.10 GESTÃO ESTRATÉGICA	54

4 ESTUDO DE CASO: O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA.....56

4.1 TÉCNICAS DE PESQUISA.....56

4.2 COLETA DE DADOS56

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO57

4.4 PESQUISA DE CAMPO.....58

4.4.1 Apresentação dos resultados.....59

5 RESULTADOS DA PESQUISA64

6 CONCLUSÃO67

REFERÊNCIAS.....69

ANEXOS71

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA (DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL)	34
FIGURA 2 - CONTROLE INTERATIVO ESTIMULA O COMPARTILHAMENTO DAS INFORMAÇÕES E NOVAS ESTRATÉGIAS	49
GRÁFICO 1 - SEXO	59
GRÁFICO 2 - HÁ QUANTO TEMPO ATUA NESTA EMPRESA	59
GRÁFICO 3 - VOCÊ TINHA CONHECIMENTO SOBRE A FERRAMENTA BALANCED SCORECARD (BSC)	60
GRÁFICO 4 - SABE COMO ESTA FERRAMENTA PODE SER UTILIZADA NA SUA EMPRESA	60
GRÁFICO 5 - NA SUA OPINIÃO PODE HAVER BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DO BSC	61
GRÁFICO 6 - COMO FAZER PARA QUE TODOS TRABALHEM PARA QUE OS PROCESSOS DE BSC EM OBTER SUCESSO NA SUA IMPLANTAÇÃO	61
GRÁFICO 7 - QUAIS AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO BSC	62
GRÁFICO 8 - QUAIS BENEFÍCIOS PODEM SER OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC	62
GRÁFICO 9 - EM SUA OPINIÃO QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO ABAIXO	63
GRÁFICO 10 - INDIQUE O GRAU DE SATISFAÇÃO COM O MODELO BSC	63

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como finalidade realizar uma abordagem sobre a importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento e controle nas instituições bancárias.

Sendo assim, aborda-se a importância do *Balanced Scorecard*, bem como sua aplicação e metodologia utilizada como ferramenta gerencial. Entende-se que o *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais.

Estas medidas financeiras viabilizam uma abordagem da evolução dos acontecimentos passados, disponibilizando fatos históricos adequados para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso. Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes fornecedores, funcionários processos, tecnologia e inovação.

Como o personagem principal para o desenvolvimento e implementação da administração estratégica nas empresas é o executivo, é muito importante que este apresente características que possibilitem o desenvolvimento deste trabalho. Mesmo porque o executivo do futuro terá grande influência no processo decisório, bem como na eficiência, eficácia e efetividade da empresa, dentro de um cenário da globalização da economia.

A partir do momento em que as operações comerciais e sociais foram se desenvolvendo, a contabilidade foi evoluindo e adequando-se às novas situações que surgiam. Assim, a presente contabilidade nas organizações busca registrar e analisar as informações produzidas pelo sistema contábil como um instrumento fundamental para auxiliar os proprietários e gestores com informações contábeis-gerenciais.

Hoje o profissional dessa função é visto em amplitude, responsabilizando-se pela contabilidade gerencial, pelo sistema de informações gerenciais, pelo orçamento e avaliação das informações geradas pela contabilidade para os gestores tomarem decisões corretas.

Destacando-se o controle, cabe observar que tal função está intimamente ligada ao planejamento por meio do sistema de feedback que fornece informações sobre o resultado das decisões passadas. Tal sistema é necessário para avaliar a qualidade do processo decisório e seus aprimoramentos.

Aborda-se ainda neste estudo, a importância da Controladoria como fonte de dados, planejamento e relatórios gerenciais, compatibilizando planos e procedimentos, dando, maior agilidade à contabilidade e melhores informações gerenciais para a tomada de decisão, ensejando, então a necessidade da cultura de controle e a utilidade do planejamento e da contabilidade gerencial como sistema de informações dentro das organizações.

Desta forma, torna-se essencial a análise da geração de relatórios gerenciais que distorcem a realidade em relação ao desempenho da empresa. Em muitas empresas, os relatórios gerenciais produzidos não refletem ao real desempenho obtido. A integração com números distorcidos leva a formulação de demonstrativos imprecisos podendo influenciar na tomada de decisão comprometendo o resultado da empresa. A controladoria entra para analisar os números produzidos e propor correções para alinhar os departamentos envolvidos na geração dos demonstrativos de resultados e relatórios gerenciais.

Já a metodologia de *Balanced Scorecard*, que foi proposta por Robert Kaplan e David Norton em *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, fornece uma ferramenta que permite traduzir objetivos estratégicos em um conjunto balanceado de indicadores de desempenho que podem ser aplicados a qualquer nível dentro da organização.

Definido como um conjunto de indicadores que se constituem num sistema gerencial apto a canalizar energias, habilidades e conhecimentos específicos de indivíduos na busca da realização dos objetivos de longo prazo da empresa, o *Balanced Scorecard*, como também é conhecido, orienta para o desempenho atual e focaliza no desempenho futuro.

Por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* a análise financeira de empresas é tarefa bastante complexa e de fundamental importância numa sociedade moderna. A análise é um processo de averiguação e de reflexão com determinado fim. Para se proceder à análise, é necessário decompor um todo em partes, examinando com

minúcia cada uma das partes em busca de explicações ou do entendimento do todo, da parte, ou de alguma característica ou anormalidade que se pretende identificar. No caso de análise de empresas, as razões mais freqüentes que nos levam a desenvolvê-la tendem a ser de caráter econômico-financeiro.

Um fator que deve ser levado em consideração quando da realização de outros trabalhos dessa natureza é a importância de se fazer um diagnóstico da cultura específica da organização, que precisa ser considerada como uma das bases para o planejamento da intervenção. Além disso, outras abordagens podem ser agregadas à visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional apresentada neste trabalho, de forma a enriquecê-la com novas formas de olhar a realidade.

Desta forma, o presente estudo como problema de pesquisa o seguinte questionamento: O *Balanced Scorecard* pode ser utilizada como ferramenta de controle e planejamento nas informações gerenciais em uma instituição bancária?

Já o presente estudo apresenta como hipóteses:

- Utilização do *Balanced Scorecard* como medidor dos indicadores gerenciais na busca de um melhor desempenho empresarial;
- *Balanced Scorecard* enfatizado dentro de um conjunto geral e integrado de medições, que ligam o desempenho relativo aos clientes, processos e pessoas ao sucesso empresarial;
- Determinação dos benefícios atingidos com a implementação do *Balanced Scorecard*, contribuem para melhor planejamento e controle de informações em uma instituição bancária.

Como objetivo geral, este estudo busca demonstrar a contribuição do *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento, controle, bem como avaliação de métodos gerenciais e estratégicos em uma instituição bancária.

Já os objetivos abordados são:

- Demonstrar por meio de uma fundamentação teórica, a importância da administração financeira, bem como a utilização da controladoria como ferramenta de controle e planejamento financeiro;

- Demonstrar a origem, conceitos e aplicabilidades do *Balanced Scorecard* como instrumento de informação e decisão;
- Analisar os resultados o *Balanced Scorecard* como instrumento de planejamento e controle de informações gerenciais nas instituições bancárias.

A informação precisa, disponível e útil representa um poderoso fator de vantagem competitiva sustentável. Esse fator propicia maior velocidade e agilidade nas respostas às turbulências do mercado. O tratamento dos dados gerados tanto quantitativos, quanto qualitativos pelas operações cotidianas da organização, complementados pelos dados relacionados com o negócio e o mercado, deve produzir uma teia de informações cuja análise permite ao gestor corrigir as eventuais disfunções do passado e fazer inferências sobre o futuro, com o propósito de tomar decisões estratégicas ótimas e assumir posturas que efetivamente representem diferencial competitivo.

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997)

Justifica-se a importância do *Balanced Scorecard* como fonte de dados, planejamento e relatórios gerenciais, compatibilizando planos e procedimentos, dando, maior agilidade à contabilidade e melhores informações gerenciais para a tomada de decisão, ensejando, então a necessidade da cultura de controle e a utilidade do planejamento e da contabilidade gerencial como sistema de informações dentro das organizações.

A ferramenta *Balanced Scorecard* devido a ser um assunto bastante discutido e utilizado nas organizações modernas. Criado nos anos 90 por Robert Kaplan e

David Norton, sua utilização tem sido cada vez mais um fator decisivo de vantagem competitiva nas empresas de hoje.

Nos dias de hoje o predomínio de uma economia que vem rompendo fronteiras geográficas e modelos econométricos, traz a reboque a necessidade de se buscar com mais determinação, novas estratégias capazes de manter índices de competitividade que garantam a sobrevivência das organizações e minimize os efeitos perversos de ordem social decorrentes da exclusão e da irrelevância. Os impactos da nova ordem da competitividade tornaram-se mais evidentes ainda nos países do terceiro mundo, a partir do momento em que o risco de irrelevância desses países perante o resto do mundo tornou-se extremamente maior.

O estudo busca a descoberta de uma nova forma de organização do negócio que possa lhe assegurar maior participação no mercado e consequentemente, uma perpetuação da organização e de seus objetivos. Uma pesquisa feita nos Estados Unidos revelou que apenas 70% da alta gerência compreende a visão da organização que dirige.

A partir da ocorrência dessa situação, se desenvolve o conceito de *Business Intelligence* (BI), cuja instrumentalização bem sucedida pode estar ancorada em abordagens e ferramentas computacionais já disponíveis no mercado, sendo que no campo das abordagens, a que mais tem se destacado atualmente é a do *Balanced Scorecard* (BSC).

Este estudo tem por finalidade expor os motivos que levam o *Balanced Scorecard* a ser um importante instrumento para tomada de decisões sobre temas qualitativos e estratégicos da organização moderna, porque a sua informação é precisa, disponível e útil e isso representa um poderoso fator de vantagem competitiva sustentável.

No que se refere aos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, verificou-se a implementação do método dedutivo, onde estuda-se um todo para chegar em determinado resultado. Busca-se conhecer a importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle e planejamento nas informações gerenciais em uma instituição bancária.

Segundo Gil (2005, p. 26) a ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos e o conhecimento científico distingue-se dos demais tipos de

conhecimentos, porque tem como característica fundamental a sua verificabilidade. Para que o conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Os métodos de investigação têm por objetivo “proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais” (GIL, 2005, p. 33). Visam, também, fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social para a obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada. Ele quer descobrir a realidade dos fatos, pois toda a investigação nasce de algum problema observado.

As pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2005, p. 43).

Como pesquisa descritiva “este tipo de pesquisa desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujos registros não constam de documentos” (GIL, 2005, p. 44).

Como técnica de pesquisa e obtenção de dados, foram realizados sob duas formas: a primeira foi a pesquisa bibliográfica, abordando livros, artigos de revistas na área de controladoria, administração financeira-contábil e implementação da ferramenta *Balanced Scorecard*, bem como pesquisa em internet e dados do setor de instituições bancárias. A segunda técnica de pesquisa utilizada, foi por meio da aplicação de um questionário junto aos colaboradores de uma instituição bancária, onde foi abordado o conhecimento e utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*.

O tratamento de dados foi efetuado com recursos do software MS-EXCEL. A tabulação final limitou-se a trabalhar com as idéias, opiniões e contribuições dos entrevistados, sendo a forma de apresentação gráfica dos resultados da pesquisa e posteriormente, realizou uma análise destes resultados.

Para melhor desenvolvimento e estrutura deste estudo, apresenta-se a organização do mesmo da seguinte forma: o capítulo 1 refere-se à introdução: tema, delimitação do tema, justificativa, objetivo geral e específicos, bem como os procedimentos metodológicos e a organização do estudo.

Já, o capítulo 2 demonstra-se através de fundamentação teórica a evolução da administração financeira e controladoria, abordando o perfil do administrador financeiro, as atividades do profissional *controller* e a importância do controle e planejamento financeiro em uma organização.

O capítulo 3 apresenta as técnicas e funções distintas do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle e planejamento gerencial. Abordam-se ainda as aplicabilidades desta ferramenta e sua gestão estratégica, bem como as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

No capítulo 4 apresenta-se o estudo de caso, onde aborda-se o *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle gerencial em uma instituição bancária, foi utilizada a técnica de pesquisa de campo, a amostragem (população e amostra), os instrumentos utilizados para a coleta de dados e a apresentação dos resultados em forma de representação gráfica.

Já, o capítulo 5 demonstra-se a apresentação, análise e interpretação dos dados da pesquisa de campo realizada, identificando o conhecimento sobre a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento e controle na instituição bancária pesquisada.

E por fim, o capítulo 6 demonstra-se a conclusão, apresentando as abordagens finais sobre a proposta do presente estudo, bem como abordagem comparativa das hipóteses e objetivos específicos propostos e considerações finais.

2 ESTADO DA ARTE

2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A evolução da Administração Financeira postula que a demanda de recursos de capital e as decisões sobre despesas que dão origem a essa demanda são determinadas em outro setor da organização, atribuindo à política financeira tão-somente a tarefa de determinar como esses recursos podem ser obtidos, de uma maneira melhor, pela combinação das fontes disponíveis.

Segundo Braga (1998, p. 39) a Administração Financeira pode ser adequadamente considerada antes como uma parte integral de toda a administração do que como uma especialidade de assessoria, relativa às operações de levantamento de recursos. Muitos consideram a função financeira e a contábil dentro de uma empresa como sendo virtualmente a mesma. Embora haja uma relação íntima entre essas funções exatamente como há um vínculo estreito entre Administração Financeira e economia, a função contábil é melhor visualizada como um insumo necessário à função financeira - isto é, como uma função da Administração Financeira.

Esta visão está de acordo com a organização tradicional das atividades de uma empresa em três áreas básicas - Produção, Finanças e Mercadologia. Em geral considera-se que a função contábil deve ser controlada pelo vice-presidente financeiro. Contudo, há duas diferenças básicas de perspectiva entre a Administração Financeira e a Contabilidade - uma se refere ao tratamento de fundos e a outra, à tomada de decisão.

O contador cuja função básica é desenvolver e fornecer dados para verificar a importância em avaliar o desempenho da empresa, apurar sua situação financeira e pagamentos, difere do administrador financeiro na maneira como verificar os fundos da empresa. O contador, usando certos princípios padronizados e geralmente aceitos, prepara as demonstrações financeiras com base na premissa de que as receitas devem ser reconhecidas por ocasião das vendas e as despesas, quando incorridas (BRAGA, 1998).

O administrador financeiro precisa olhar além das demonstrações financeiras da sua companhia para perceber problemas que estão surgindo ou já existem. A falta de fluxo de caixa para a Companhia Thomas originou-se da conta a receber não cobrada. O administrador financeiro, centrando a atenção no fluxo de caixa, deveria ser capaz de evitar a insolvência e alcançar os objetivos financeiros da empresa (GITMAN, 2001).

Segundo ainda Gitman (2001, p. 29) durante os últimos dez anos, registrou-se a tendência de um número cada vez maior de executivos de cúpula surgirem da área financeira. Em resposta a esta tendência, a maioria das universidades tem experimentado um número crescente de matrículas nos programas financeiros, tanto a nível de graduação quanto de pós-graduação.

Para obter a necessária compreensão da função financeira é preciso examinar detalhadamente o seu papel dentro da empresa, as funções-chave do administrador financeiro e seu objetivo global.

Assim, pode-se admitir que o objetivo primordial de cada empresa é o de maximizar a riqueza de seus proprietários. Essa riqueza é representada pelo valor de mercado da empresa, ou seja, pelo Preço que seria alcançado na venda dos direitos de participação no seu capital social.

Poder-se imaginar que tal valor seria determinado pela diferença entre os ativos e as dívidas que corresponde ao patrimônio líquido. Tal raciocínio estaria incorreto, pague a expressão monetária do patrimônio líquido decorre de registros contábeis dos valores históricos de transações realizadas. Esta assertiva continua válida mesmo quando é efetuada a correção monetária de determinados itens do balanço que corresponde apenas à restauração dos valores históricos em fase da perda de poder aquisitivo da moeda.

Em um mercado de capitais plenamente desenvolvido, as cotações alcançadas pelas ações nas bolsas de valores devem refletir o valor de mercado das empresas. Nos momentos de desequilíbrio, tais cotações Podem apresentar-se super ou subavaliadas, porém a médio prazo os preços das ações demonstram quanto o mercado está disposto a pagar pelas frações do capital de cada empresa (GITMAN, 2005).

Já a missão da Contabilidade encerra se com a preparação das principais demonstrações financeiras destinadas à divulgação externa, a saber, (GITMAN, 2001):

- Balanço Patrimonial (BP),
- Demonstração do Resultado de Exercício (DRE);
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL);
- Demonstração de Lucro e Prejuízos Acumulados (DLPA);
- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR);
- Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC).

Um método aparentemente direto é a definição daquele âmbito como sendo as tarefas executadas pelo tesoureiro, que é, em qualquer empresa, o mais notório empregado do setor financeiro. O problema dessa definição empírica é o fato de as responsabilidades dos tesoueiros variarem bastante nas diversas organizações. Apesar de ser verdade que o tesoureiro sempre desempenha algum tipo de funções financeiras, também é patente que importantes aspectos da Administração Financeira freqüentemente não lhe são afetos. Isso posto, a responsabilidade pelas decisões básicas sobre finanças poderia atribuir-se, em uma empresa, a uma comissão de conselho de diretores em outra, ao presidente (GITMAN, 2001);

Em outras, ao nível da vice-presidência, com ou sem o rótulo "financeira"; e, em outras ainda, ao superintendente. Dada essa grande diversidade de práticas organizacionais, a essência das funções financeiras, que deve ser encontrada no que se refere ao trabalho do tesoureiro, consiste somente em responsabilidades rotineiras, que são melhor classificadas como funções administrativas acidentais às finanças, em vez de se classificarem como Administração Financeira propriamente dita. Essas funções acidentais - receita, desembolso, proteção, fundos e seguros, o preparo de folhas de pagamento confidenciais, a supervisão de registros e transferências de obrigações, a administração dos bens imóveis e dos impostos sobre a propriedade pessoal, a negociação e localização de seguros - são importantes, mas raramente envolvem decisões de Administração Financeira,

havendo um consenso geral quanto ao fato de não justificarem seu estudo num currículo acadêmico (LEITE, 1998).

Não é, da mesma forma, possível ignorar-se a dificuldade inerente à aproximação empírica, definindo o âmbito da Administração Financeira em termos das decisões observáveis, que são tomadas por "administradores especializados em finanças", em vez de serem tomadas pelos tesoureiros. O administrador especializado em finanças não é um empregado que pode ser independentemente identificado na maioria das empresas.

Na verdade, existe tal diversidade de práticas organizacionais, que a pessoa ou as pessoas que tomam as principais decisões financeiras dentro de uma empresa só podem ser localizadas depois de terem sido, primeiramente, definidos o âmbito e a natureza dessas decisões. Em resumo, a observação direta das práticas nesse campo pode ser de extrema valia no sentido de ajudar-nos a fazer nossa escolha, dentre definições alternativas a priori do âmbito das decisões financeiras, mas não pode oferecer uma resposta independente ao problema da definição.

As definições do âmbito da administração financeira formam três grandes grupos. Um deles afirma que as finanças se relacionam com o dinheiro e que, uma vez que quase todas as transações empresariais envolvem dinheiro, direta ou indiretamente, as finanças dizem respeito a quase todas as atividades de uma empresa. A maioria dos autores concorda que essa definição é muito ampla para ser significativa (MARTINS; ASSAF NETO, 2003).

No outro extremo encontra-se a definição relativamente restrita, segundo a qual a Administração Financeira trata da obtenção e da administração dos recursos financeiros utilizados por uma empresa. Esse é o ponto de vista que tem tradicionalmente dominado os trabalhos acadêmicos sobre Administração Financeira. Tal como a definição da palavra "finanças", encontrada nos dicionários, ela concentra sua atenção quase que exclusivamente na obtenção de recursos financeiros, abrangendo, logicamente, uma discussão dos instrumentos, das instituições e das práticas através dos quais aqueles recursos são obtidos, bem como das relações legais e contábeis entre a empresa e suas fontes de recursos financeiros, inclusive a redistribuição da renda e do ativo por essas fontes.

2.2 O PERFIL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

O trabalho do administrador financeiro exige que ele inclua em seus pontos de vista os pontos de vista do chefe de cada divisão de sua organização, exige que ele também veja todos os problemas apresentados, não só do ponto de vista de sua capacidade de financiar o projeto, mas também segundo a perspectiva dos administradores diretamente ligados às operações, que os consideram principalmente em termos de maiores possibilidades de operações e produção mais eficiente.

Para Gitman (2005, p. 15) é de suma importância analisar o aumento ou a redução das despesas, avaliar adequadamente os prováveis aumentos dos ganhos e comparar as possíveis vantagens operacionais da execução do projeto inteiro, com o custo do capital necessário para financiá-lo, a determinação de sua capacidade de prover esse capital e os métodos pelos quais irá provê-lo são alguns dos problemas do administrador financeiro.

O dever fundamental de um administrador financeiro exige uma constante percepção de suas responsabilidades para com os proprietários da empresa. Uma apreciação adequada dessa responsabilidade primordial insistirá em que o capital investido tenha um retorno satisfatório, em que seja empregado mais capital para as expansões que se façam necessárias para produzir o mesmo resultado.

O mundo empresarial está a ser afetado por tendências poderosas que obrigam as empresas a reinventarem-se a si próprias. Estamos a assistir a uma incontestável alteração do recurso estratégico: as pessoas assumem na sociedade de informação um papel vital e crucial. A informação, o conhecimento, a criatividade, o sentido de oportunidade, são recursos estratégicos nesta era que assumem uma redobrada importância. Paralelamente, assistimos hoje a uma incontestável perda de importância dos níveis intermédios de gestão; os gestores e dirigentes intermédios estão a perder a corrida da produtividade a favor da tecnologia inteligente (GITMAN, 2005).

Desta forma, a evolução da gestão financeira vem demonstrando que através da elaboração de planeamento financeiro, o administrador financeiro deve visar o atingimento dos objetivos da alta administração da empresa. Em suma, o

administrador preocupa-se com o fluxo e se encarrega da análise de dados para a tomada de decisões.

Em suma, a Administração Financeira está relacionada com um setor de atividades muito mais amplo, e com uma variedade muito maior de decisões. Destas, a mais óbvia é a que se refere ao problema de como devem ser utilizados os valores criados pelas decisões sobre investimento e financiamento, que se orientam para o objetivo da maximização dos lucros.

2.3 GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A Administração Financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos. Nos últimos anos, as mudanças no ambiente econômico e regulatório, elevaram a importância e a complexidade das responsabilidades do administrador financeiro. Outra tendência recente tem sido a globalização das atividades empresariais (MARTINS; ASSAF NETO, 2003).

O Analista Financeiro é responsável pela preparação e análise dos planos financeiros e orçamentários da empresa. Outras responsabilidades incluem previsão financeira, análise financeira de desempenho baseada em índices e trabalho em conjunto com a Contabilidade.

2.3.1 A função da administração financeira

Numa visão organizacional, a dimensão e a importância da função da Administração Financeira dependem do tamanho da empresa. Em empresas pequenas, a função financeira é geralmente exercida pelo departamento de contabilidade. A medida que a empresa cresce, é necessário um departamento

próprio, dirigido pelo Vice-Presidente de Finanças e diretamente subordinado ao presidente ou ao executivo principal da empresa. O tesoureiro é responsável geralmente por atividades como planejamento financeiro e obtenção de fundos, decisões sobre investimentos de capital, administração de caixa, de crédito e do fundo de pensão. O mesmo reporta-se ao Vice - Presidente de finanças.

Segundo Gitman (2001, p. 69) pessoas que atuam em todas as áreas de responsabilidade dentro da empresa vão interagir com a área financeira para conseguir realizar seus trabalhos. Para o administrador financeiro fazer adequadas previsões e tomar decisões úteis, ele tem de estar disposto e ser capaz de interagir com indivíduos em outras áreas da empresa. A função da administração financeira pode ser descrita de forma geral ao se considerar seu papel dentro da organização, sua relação com a economia e a contabilidade, assim como as principais atividades do administrador financeiro.

2.3.2 Relacionamento com a economia

O campo de finanças está estreitamente relacionado ao da Economia. Visto que a maioria das empresas opera dentro da Economia, o administrador financeiro deve compreender o arcabouço econômico e estar atento às conseqüências dos vários níveis de atividade econômica e das mudanças na política econômica.

Segundo Gitman (2001, p. 39) o campo de finanças se relaciona estreitamente com a economia. Administradores financeiros devem entender o quadro geral da economia e estar alertas para as conseqüências da variação dos níveis de atividade econômica, assim como para mudanças na política econômica. Eles devem também ser capazes de usar teorias econômicas como linhas mestras para uma gestão de negócios eficiente. O princípio econômico mais importante usado no gerenciamento de finanças é a análise marginal, quais as decisões financeiras devem ser tomadas e as ações executadas somente quando os benefícios adicionais excederem os custos somados. Quase todas as decisões financeiras, em última análise, chegam a uma avaliação dos benefícios marginais e dos custos marginais.

2.3.3 Relacionamento com a contabilidade

As atividades financeiras e contábeis de uma empresa estão, geralmente, sob o comando do vice-presidente financeiro. As diferenças básicas entre finanças e contabilidade são: - ênfase no fluxo de caixa e na tomada de decisão.

O contador prepara as demonstrações financeiras, que reconhecem as receitas no momento da venda e das despesas, quando incorridas. Conhecido como regime de competência.

Segundo Gitman (2001, p. 49) o administrador financeiro enfatiza o fluxo de caixa, ou seja, entradas e saídas de caixa, mantendo a solvência da empresa, analisando e planejando o fluxo de caixa para satisfazer as obrigações e adquirir os ativos necessários ao cumprimento dos objetivos da empresa. “regime de caixa”.

Em empresas pequenas, o *controller* muitas vezes é responsável pela função financeira. Em grandes empresas, muitos contadores estão envolvidos proximamente em várias atividades financeiras (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1998).

Para conhecer a capacidade de geração de caixa de uma empresa, é necessário obter, além das demonstrações contábeis clássicas, uma demonstração que evidencie os recebimentos e pagamentos de um determinado período. Buscando atender a essas necessidades dos usuários da informação contábil, países como Inglaterra, Japão, Estados Unidos e outros estão exigindo a publicação da demonstração do fluxo de caixa, por entenderem que somente as demonstrações contábeis clássicas não permitem uma análise segura da situação financeira da empresa.

A principal função do contador é desenvolver e prover dados para mensurar a performance da empresa, avaliando sua posição financeira para o pagamento de impostos. Usando os princípios geralmente aceitos, o contador prepara demonstrações financeiras que reconhecem a receita no momento em que os gastos são incorridos. Essa abordagem é referida como regime de competência (MARION, 2001).

O gerente financeiro, por outro lado, enfatiza principalmente os fluxos de caixa, a entrada e saída de dinheiro. Ele mantém a solvência da empresa através do planejamento dos fluxos de caixa necessários para satisfazer suas obrigações e

adquirir os ativos necessários para alcançar as metas da empresa. O gerente financeiro usa o regime de caixa para reconhecer as receitas e gastos somente com relação aos fluxos de entrada e saída reais de caixa.

2.3.4. Tomada de decisão

É a outra grande diferença entre Finanças e Contabilidade: a tomada de decisão. O contador fornece dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas, presentes ou futuras da empresa. O administrador financeiro utiliza esses dados, na forma como se apresentam ou após realizar alguns ajustes, e os toma como importante insumo ao processo de tomada de decisão.

Segundo Martins e Assaf Neto (2003, p. 33) a segunda maior diferença entre finanças e contabilidade diz respeito à tomada de decisões, onde os autores dizem que:

Contadores dedicam maior parte de sua atenção à coleta e à apresentação de dados financeiros. Administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem dados adicionais e tomam decisões baseados na sua avaliação dos resultados e riscos associados. Contadores fornecem dados desenvolvidos de forma consistente sobre as operações passadas, presentes e futuras da empresa. Administradores financeiros usam esses dados na forma bruta, ou após certos ajustes e análises, como um importante insumo para o processo de tomada de decisões, ou que administradores financeiros nunca colhem dados; mais precisamente, o enfoque principal da contabilidade e das finanças é diferente.

Segundo Gitman (2001), decisões de investimento determinam tanto a combinação quanto o tipo de ativos localizado no lado esquerdo do balanço. A combinação se refere à proporção de unidades monetárias em ativos circulantes e fixos. Uma vez que o “mix” é estabelecido, o gerente financeiro tenta manter níveis otimizados de cada tipo de ativo circulante. O gerente financeiro também decide quais ativos fixos adquirir e quando os ativos fixos existentes precisam ser modificados, substituídos ou liquidados. Essas decisões são importantes, pois elas afetam o sucesso da empresa na consecução de suas metas.

A fim de um melhor entendimento das demonstrações financeiras e contábeis, verifica-se que é de suma importância conhecer por completo a função e atribuições que as demonstrações financeiras proporcionam para uma profunda análise da real situação de uma empresa.

Segundo Gitman (2001) decisões de financiamento lidam com a parte direita do balanço da empresa e envolvem duas áreas importantes. Primeiramente, a combinação mais apropriada entre financiamentos a longo e curto prazos deve ser estabelecida. Uma segunda e igualmente importante questão diz respeito a quais fontes de financiamento a curto ou a longo prazos são melhores em um dado período. Muitas dessas decisões são ditadas pela necessidade, mas algumas exigem uma análise profunda das alternativas de financiamento, seus custos e suas implicações a longo prazo. Mais uma vez, o efeito das decisões sobre o alcance dos objetivos é o mais importante.

Sendo assim, entende-se que a informação contida nas demonstrações é de grande importância para várias partes interessadas, que precisam ter medidas relativas da eficiência operacional da companhia. A análise de índices envolve métodos de calcular e interpretar índices financeiros para avaliar o desempenho da empresa. Os insumos básicos para a análise de índices são: a demonstração de resultado do exercício e o balanço patrimonial da empresa.

A análise de índices das demonstrações financeiras da empresa é de interesse dos acionistas, credores, assim como da própria administração da empresa. Tanto os acionistas atuais quanto os potenciais estão interessados nos níveis correntes e futuro de risco e retorno da empresa que vão afetar diretamente o preço das ações. Os credores da empresa estão principalmente interessados na liquidez a curto prazo da companhia, assim como na sua capacidade de realizar os pagamentos de juros e do principal (GITMAN, 2001).

Verifica-se que a preocupação secundária dos credores diz respeito à lucratividade da empresa; eles querem ser assegurados de que o negócio é saudável e continuará a ter sucesso. Portanto, ela tenta produzir índices financeiros que vão ser considerados favoráveis tanto para os proprietários quanto para os credores.

2.4 CONTROLADORIA

A controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia.

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques (MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 88-89):

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteados definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria é um órgão de linha e com tal responsável pela execução de diversos trabalhos rotineiros devendo obedecer aos princípios fundamentais de contabilidade atuando na área operacional, financeira, e contábil da empresa, que sempre que necessário avaliar a situação estática da empresa em determinado momento e com isto emitindo relatórios com sugestões para que haja mudanças satisfatórias em percentuais e em números para o bom desenvolvimento da empresa.

Sendo assim, pode-se dizer que a controladoria empresarial tem um papel fundamental que é mostrar para sua diretoria as verdadeiras condições a curto e longo prazo, mostrando-se necessário gráficos com a evolução de seu desenvolvimento no mercado atuante e suas condições de vir a mudar o seu comportamento em prazo pré-definido, para que quando atingido tenha condições reais de assumir um determinado financiamento, sem que este venha a onerar suas contas gráficas, e dando confiabilidade em seus relatórios para a tomada de decisão (NAKAGAWA, 1998).

Segundo Oliveira (1998, p. 19), “pode-se entender controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção

do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa”.

Sendo assim, o moderno conceito de Controladoria está na compreensão de que é um conjunto de procedimentos eficientes e eficazes capaz de organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Sob a ótica da teoria dos contratos e como conseqüências das relações sociais, políticas e econômicas que ocorrem em qualquer sociedade, verifica-se, de um lado, que há sempre uma delegação de poder (autoridade), e de outro como contrapartida, a geração de responsabilidade, formando-se assim uma obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. Nas grandes empresas, onde é muito clara a separação entre propriedade e gerência, os acionistas representando, muitas vezes, interesses de inúmeros investidores, elegem os membros de seu conselho de administração, os quais por sua vez escolhem as pessoas, que efetivamente deverão gerir os negócios das empresas formando-se assim a controladoria (OLIVEIRA, 1998).

A Controladoria tem como principal definição a avaliação das mutações das demonstrações financeiras e contábeis, para tomada de decisões pelos gestores como, por exemplo, avaliar a empresa no que diz respeito a financiamento junto às empresas de crédito, e nos diversos níveis para emitir opiniões seguindo para isto os princípios e convenções de contabilidade, obedecendo a legislação em vigor, criando assim uma doutrina dentro da entidade.

2.4.1 Missão da controladoria

Segundo Figueiredo (1997, p. 25), “a controladoria possui a missão de zelar pela continuidade da empresa, envolvida com a busca da eficácia organizacional, assim, assegurando a otimização do resultado global”.

Este campo de atuação para os profissionais de contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como administração,

economia, estatística, informática etc.

No processo de interação da empresa com os diversos agentes começa a surgir uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos e regulatórios, fazendo com que as necessidades da empresa em busca de sua eficácia transcendam os conceitos oferecidos pela administração, contabilidade e economia. Isto para o processo de tomada de decisão que é seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa. A abordagem do processo de tomada de decisão percorre as seguintes fases (FIGUEIREDO, 1997, p. 29):

- definição do problema;
- obtenção dos fatos;
- formulação das alternativas;
- ponderação e decisão;

Sendo assim, o profissional *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao controller são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetária ou ambas (HERNANDEZ, 1997).

A missão da Controladoria está diretamente direcionado aos resultados desejados, planejados e obtidos a tempo determinado, entendem-se assim que em determinado ponto numa demonstração de uma entidade na qual é detectado um problema por alguma razão, assim sendo será elaborado um relatório aos gestores para que a partir de determinado momento, um novo planejamento será elaborado para “por exemplo” aumentar as disponibilidades da empresa por um período para que ela tenha capacidade de quitar seus compromissos a curto prazo sem que para isso, tenha que fazer operações bancárias a curto prazo para sua liquidação ou

como adquirir um bem do ativo imobilizado a regras de financiamento a longo prazo, a instituição de créditos e poder liquidar suas parcelas sem que comprometam suas reservas.

2.4.2 Controladoria: órgão de gestão empresarial

O órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Uma revisão da literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma (FIGUEIREDO, 1998):

- Planejamento;
- Controle;
- Informação;
- Contabilidade;
- Outras funções.

A controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la, é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão.

Os princípios básicos da gestão constituem uma clara definição de seu modelo de gestão dentro de uma organização, com o intuito de vir a pleitear um financiamento a longo prazo.

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem estas decisões. O papel da controladoria, portanto é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. No planejamento operacional, cabe a Controladoria desenvolver um

modelo baseado no sistema de informação atua, integrando-o para a otimização das análises (NAKAGAWA, 1998).

As empresas devem tomar suas decisões acertadamente, com isso as informações contidas em relatórios devem ser práticas, descomplicadas visando solucionar problemas detectados, os autores discordam um diz que a tomada de decisão é influenciada pelos relatórios e outro diz que deve discutir com seus diretores e negociar as tomadas de decisões.

2.4.3 Controller

É o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

O *controller* tem como tarefa, manter o executivo principal da cia que trabalha informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir a quais os caminhos que devem ser seguidos.

O *controller* necessita de alguns requisitos para o desempenho da função da Controladoria, são eles (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1998):

- a) um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;
- b) um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, sua metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- c) habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;
- d) habilidade de bem se expressar oralmente e por escrito e profundo

conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

O profissional deve ter iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações, treinamento em vários departamentos de uma empresa deve no texto atual uma interpretação de Análise de Balanço para fins de capacidade de uma empresa vir a fazer um financiamento a longo prazo em uma instituição de crédito. Com isso saber analisar de dar seu parecer em relatórios gerenciais para tomada de decisões de diretores de determinada empresa.

Verificando que esse papel difere grandemente de empresa para empresa. Dependendo do porte e estrutura organizacional a função de controladoria pode atuar de formas diferentes e dentro dos mais diversos níveis da administração.

Basicamente esta função é exercida através de dois enfoques distintos. O primeiro, e mais usual, assemelha-se às responsabilidades de um gerente de contabilidade ou de um contador geral, o qual se situaria na estrutura organizacional como um órgão de linha, normalmente se subordinando ao principal executivo financeiro da empresa. Suas atividades incluem a geração de informações dentro dos diversos setores a ele subordinados (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1998).

Segundo enfoque de atuação do *controller*, a nosso ver mais correto, envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas distribuídas oportunamente dentro da entidade. Por este enfoque o *controller* atua como um órgão de *staff* ligado diretamente à alta administração da entidade.

Para tanto, geralmente o *controller* acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorem a *accountability* da empresa e seus gestores, é suportada pela teoria da decisão, mensuração e informação (FIGUEIREDO, 1997).

2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Abrange o planejamento financeiro, a estimativa de entrada e saídas do caixa, o levantamento de recursos, o emprego e a distribuição destes recursos e seu controle financeiro, ou seja, o confronto do efetivamente executado com os planos originais (GITMAN, 2005).

- Dimensão da administração financeira: Conseguir os lucros previstos e fornecer os meios de pagamentos;
- Objetivos da administração financeira: Providenciar a existência de recursos para o pagamento das contas em dia e procurar maximizar os lucros dos proprietários da empresa;
- Funções básicas do administrador financeiro: Para que as contas sejam pagas em dia e os lucros maximizados, o Administrador Financeiro executa três funções essenciais:
 - planejamento das necessidades de recursos financeiros e controle financeiro;
 - levantamento e aplicação efetiva desses recursos;
 - investimento de recursos financeiros
- Recomendações:
 - 1) O Administrador Financeiro deve agir no sentido de perpetuar a empresa;
 - 2) O Administrador Financeiro deve proteger-se contra as variações dos ritmos de entradas e saídas do caixa, tendo sempre à mão um saldo de caixa. Este fato é o grande dilema do Administrador Financeiro, haja vista que:
 - se prejudicar o crédito de sua empresa por impontualidade de pagamento das dívidas, ele não estará cumprindo uma de suas principais atribuições, que é pagar as contas em dia;
 - se superestimar as necessidades de caixa, estará deixando de aumentar os lucros de sua empresa

2.5.1 Administração de orçamento de caixa

Os objetivos do Orçamento de Caixa, previamente definidos pela gerência financeira, irão revelar ao administrador financeiro, dois aspectos de suma importância para administrar a empresa (SÁ, 1998):

- saldo de caixa de cada período pré-fixado;
- Necessidade de obtenção ou aplicação de recursos.

Sendo assim, a importância do orçamento diz respeito ao registrar o planejamento das entradas e saídas de Caixa, da qual depende a liquidez e a disponibilidade de recursos da empresa. É praticamente impossível administrar eficazmente as finanças da empresa, sem que tenha como ferramenta um Orçamento de Caixa bem planejado.

A seguir apresentam-se os passos necessários para a preparação do orçamento de caixa. Portanto, as três etapas fundamentais são (SÁ, 1998):

- a) Iniciar o orçamento com um saldo de caixa no início de cada mês. O saldo final de um mês, será o saldo inicial do mês subsequente, e assim sucessivamente;
- b) Adicionar os recebimentos provenientes das vendas realizadas e a realizar. Portanto, é fundamental um Planejamento de Vendas muito bem elaborado. Não se deve esquecer que as vendas podem ser à vista ou a prazo. Adiciona-se também outros tipos de recebimentos, como venda de ativo, aporte de capital, financiamento, etc.
- c) Diminuir os desembolsos, que podem ser divididos em:
 - *operacionais* - matérias-primas; materiais diversos; folha de pagamento e encargos sociais; impostos, comissões e outras provisões;
 - *não operacionais* - amortização de empréstimos, financiamentos e investimentos. Também poderão ser colocados neste grupo de conta as retiradas de sócios em função do risco do negócio;
- d) Determina-se o saldo final de caixa, o qual poderá ser positivo ou negativo.

2.5.2 Fluxo de caixa

O Fluxo de Caixa retrata o conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros de uma empresa no passado ou no futuro. Se tiver enfoque do futuro é uma peça de planejamento financeiro. Se referir-se ao passado é um importante informativo sobre as contas da empresa. A demonstração em questão é retrospectiva, ou seja, em relação ao passado. Neste sentido, ela discrimina todos os eventos, de forma sumarizada, que afetaram as disponibilidades de numerário, partindo do saldo inicial até chegar ao saldo final do caixa.

Sua elaboração pode ser feita adotando-se o método Indireto ou Direto.

O método Indireto tem muitas semelhanças com a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, mantendo suas desvantagens, na medida que tem se revelado uma demonstração pouco compreendida pelo grande número de usuários da informação contábil.

Se uma decisão é importante para o cliente, então esse cliente geralmente pondera cuidadosamente sobre a compra. Se o produto é comprado com frequência, provavelmente o cliente fará ainda mais ponderações quando ele estiver considerando se irá trocar também de fornecedor ou produto. Depois que o novo padrão de compras estiver estabelecido, como um hábito, as compras provavelmente ocorrerão de forma rotineira, sem muita atenção.

Geralmente os clientes passam pelos estágios do ciclo de compra, e às vezes de forma sequencial, ou ainda combinando estágios diferentes (SÁ, 1998):

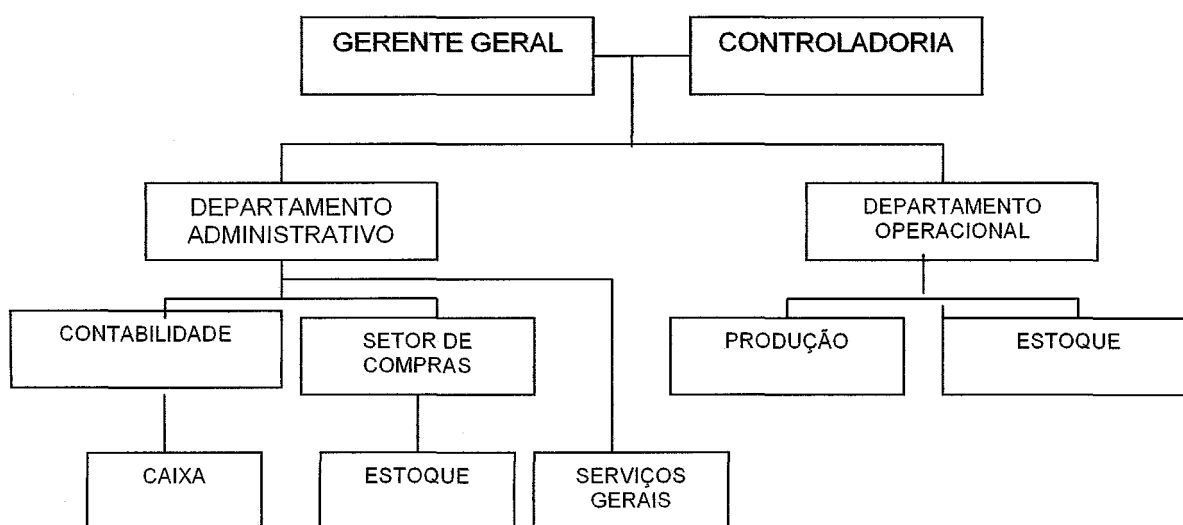
- **A existência da necessidade.** A necessidade começa a existir. O seu cliente pode não estar ciente dela, mas ela existe.
- **Identificação ou percepção da necessidade.** A necessidade passa a ocupar um lugar de destaque na mente do seu cliente.
- **Reconhecimento do problema.** A necessidade existe em função de um motivo, geralmente um problema que precisa ser resolvido (por exemplo, satisfazer um desejo). O seu cliente reconhece que o seu problema existe.

- **Busca de informações.** Seu cliente busca informações acerca dos produtos e serviços para resolver o problema. Isso é desencadeado pela necessidade de resolver o problema.
- **Avaliação.** Todas as informações relevantes e acessíveis, necessárias para fazer uma escolha que irá resolver o problema, estão coletadas e analisadas. Seu cliente poderá ou não ter estabelecido um critério de escolha. Mesmo que os critérios já tenham sido estabelecidos, durante a avaliação eles podem ser alterados. Os padrões de ponderação também são importantes. Alguns clientes confiam mais em recomendações pessoais do que nas informações dadas pelos fornecedores. Assim, o resultado da avaliação depende de vários fatores e da experiência passada quanto à forma como os fornecedores diferentes deram as informações.
- **Escolha.** Algumas escolhas são impulsivas ou pelo menos parecem que são para outras pessoas. Mas muitas são deliberadas e racionais, baseadas num processamento sistemático da informação. Esse processamento leva primeiro à formação de uma intenção de compra, que é determinada pela formulação de crenças acerca do produto e de seu provável desempenho.
- **Revisão pós-compra.** Depois da decisão, seu cliente faz uma reavaliação do seu produto à luz de quaisquer novas informações, como, por exemplo, informações acerca do desempenho do produto. Em algumas situações pós-compra, os clientes experimentam uma dissonância cognitiva, isto é, eles se sentem pouco satisfeitos em relação àquilo que sabem agora. Eles podem experimentar dúvida e até mesmo ansiedade, se o produto não cumprir suas expectativas. Isso pode ser resolvido de várias maneiras. Eles podem procurar informações que dão suporte à decisão de compra deles, como, por exemplo, opiniões de outros que tomaram a mesma decisão. Eles podem se concentrar no “bom negócio” que fizeram, numa tentativa de autoconvencimento de que tomaram a decisão correta.

2.6 ELABORAÇÃO DE UM NOVO ORGANOGrama: UNIDADE CONTROLADORIA

Segundo Oliveira (2001, p. 114), é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional. Para elaboração do organograma administrativa do projeto, foi utilizada a departamentalização funcional, onde as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa, podendo ser considerado o critério de departamentalização mais usado pelas empresas, para melhor conceituação, apresenta-se a figura 1.

FIGURA 1 – ORGANOGrama (DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL)



Fonte: Adaptado de Oliveira (2001, 114)

Na prática, na departamentalização funcional, as referidas funções devem ser alocadas em todas as unidades organizacionais da empresa.

Desde que a empresa esteja numa situação de padrão de desempenho adequado, a departamentalização funcional é um tipo bastante racional e interessante para ela. Desta forma, essa departamentalização foi a mais adequada ao empreendimento.

Entretanto, podem surgir atritos provenientes de formação de igrejinhas, impérios ou feudos, problemas de comunicação e de entendimento, excesso de burocracia na execução das atividades. Para resolver esses problemas, a alta

direção deve fazer uso de instrumentos adequados, e não dos que estiverem mais à mão. Se, por exemplo, utilizar os comitês ou comissões para resolver esses problemas, e seu estabelecimento e implementação forem inadequadamente estabelecidos, poderá ampliar a gama de problemas, em vez de resolvê-los.

Algumas das vantagens da departamentalização funcional são (OLIVEIRA, 2001, p. 117):

- Maior estabilidade, sendo que essa situação está relacionada em termos relativos a outros tipos de departamentalização, tais como de projetos, matricial;
- Maior segurança, baseada tanto na execução das tarefas, como no relacionamento de colegas, pois cada funcionário tem maior facilidade de saber sobre sua área de atuação;
- Especialização do trabalho, sendo que esse aspecto é vantagem quando se consideram a estabilidade e as definições claras e precisas das tarefas. Talvez essa vantagem seja uma das mais importantes para a empresa;
- Maior concentração e uso de recursos especializados, pois estes estão alocados em unidades organizacionais específicas. Por exemplo, a área de informática terá todos os analistas, programadores e computadores de empresa;
- Influências positivas sobre a satisfação dos técnicos pela proximidade com elementos de mesma especialidade, pela estabilidade da equipe e por ter um chefe da mesma área técnica;
- Permite economia pela utilização máxima de máquinas e produção em massa;
- Orienta pessoas para uma específica atividade, concentrando sua competência de maneira eficaz;
- Indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras; e
- Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou serviços, que permaneçam inalterados por longo tempo.

Em resumo, essas são algumas das vantagens e desvantagens da departamentalização funcional.

Pode-se concluir que esse tipo de departamentalização pode ser utilizado em empresas ou áreas da empresa cujas atividades sejam:

- Bastante repetitivas; e
- Altamente especializadas.

Nesse ponto, apresentam-se algumas condições para utilização que maximizam as vantagens e minimizam as desvantagens da estrutura funcional (OLIVEIRA, 2001):

- Inexistência de atividades multidisciplinares (ou, se existem, o nível de integração necessário é muito baixo);
- Tecnologia complexa e competitiva cuja fixação de capacitação técnica é ponto forte;
- Qualidade técnica é exigência fundamental; e
- Economia na utilização de recursos humanos é fundamental.

Deverá ainda o departamento de controladoria realizar as seguintes atividades (FIGUEIREDO, 1998, p. 118):

- supervisionar as atividades de contas a pagar e tesouraria, visando assegurar o cumprimento de todas as obrigações financeiras da empresa. Preparar previsões de caixa, visando detectar necessidades de captação ou aplicação de recursos.
- Acompanhar e analisar o comportamento do mercado financeiro, visando subsidiar decisões relacionadas com captação ou aplicação de recursos.
- Captar recursos financeiros no mercado, buscando as melhores formas e taxas de juros, visando atender a necessidades da empresa.
- Manter linhas de crédito aprovadas em bancos, visando atender a necessidades de financiamentos de veículos, máquinas e equipamentos.
- Negociar despesas bancárias, seguros de veículos e outras tarifas bancárias, buscando minimizar os custos dessas transações. Manter um

bom relacionamento com bancos, fornecedores e clientes, visando a obtenção de benefícios mútuos.

- Controlar os contratos de prestação de serviços, leasing, aluguel, e financiamentos de longo prazo, para a liberação dos pagamentos nos prazos estabelecidos. Providenciar os depósitos em cheques e dinheiro de valores recebidos. Controlar a posição de débitos de clientes para liberação de novos pedidos de compra. Conciliar extratos bancários com a posição da Tesouraria, fazendo os ajustes necessários. Conciliar com a contabilidade a posição de clientes e fornecedores.

Verifica-se que os órgãos competentes da Controladoria voltados a Análise de Balanço que despertem a atenção a inovação de Técnicas de análise com treinamentos aos profissionais da área para que seus laudos e trabalhos tenham sempre total confiabilidade junto as Instituições de Crédito que financiam para micro e pequenas empresas. Sugere-se a realização de pesquisas e o detalhamento de cada tópico de análise, com o objetivo de atingir as metas preestabelecido a curto, médio e em longo prazo.

Desta forma, os controles e informações gerenciais fazem com que a empresa que dispõe de recursos limitados saibam a onde produzir melhores resultados.

3 *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

3.1 *BALANCED SCORECARD*

Segundo Kaplan e Norton (1992) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial que fornece um modelo para estruturar e implementar a Gestão de Desempenho em todos os níveis da organização, integrando objetivos, iniciativas e medições com a estratégia empresarial.

O *Balanced Scorecard* é fruto dos estudos patrocinados pelo Instituto Norton Nolan, que se iniciaram em 1990 e culminaram com a publicação de um primeiro artigo, de uma série de três, intitulado "*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*".

Segundo Porter (1999) o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Segundo Campos (1998), o *Balanced Scorecard*:

Permite aos administradores avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valores para clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimento visando melhorar o desempenho futuro. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob as quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. (CAMPOS, 1998, p.35)

Esta ferramenta gerencial é um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros relacionados através de hipóteses de causa e efeito, norteados pelos objetivos e pela estratégia da organização.

Segundo Kaplan (1997, p.58):

Dentro do atual processo de globalização da economia, novos hábitos começam a ocorrer e podem ser percebidos na forma de relacionamentos entre os indivíduos, no *mix* cultural que caracteriza a economia atual, na relação dos indivíduos com as Organizações, que pouco a pouco perdem o papel de “tutor de empregados” e assumem uma chamada parceria orientada por uma missão comum.

O enfoque do *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliações de desempenho que a empresa usa para localizar o desempenho em seus objetivos primários e secundários. Nesse sentido, o planejamento e a estratégia da empresa, que definem que relações dever ser desenvolvidas com seus funcionários, seus fornecedores e comunidade para ter êxito com seus clientes-alvo, definem o enfoque e o âmbito do *Balanced Scorecard*.

A implementação do *Balanced Scorecard* requer algumas premissas (ALMEIDA, 2001):

- A administração deve definir os objetivos primários da empresa;
- A empresa deve entender como os riscos do negócio e os processos contribuem como os objetivos primários;
- A empresa tem que desenvolver um cenário de objetivos secundários, que são os direcionadores de desempenho dos objetivos primários;
- A empresa deve desenvolver um conjunto de medidas para monitorar o desempenho dos objetivos primários e secundários;
- A empresa deve desenvolver um conjunto de processos, subordinados a seus contratos implícitos com o risco do negócio, para alcançar seus objetivos primários;
- A empresa deve especificar e tornar públicas suas convicções sobre como os processos geram resultados.

3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O *Balanced Scorecard* nasceu em 1990, a partir de um estudo realizado numa das unidades de pesquisa da KPMG, então dirigida por David Norton, que trouxe Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, para ser o consultor acadêmico do projeto. Kaplan e Norton partilhavam da crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial elaborados no quadro da era industrial e, em geral, apoiados em indicadores financeiros, estavam se tornando obsoletos na era da informação. (KAPLAN; NORTON, 1992)

Até meados da década de 70, o desempenho das empresas era determinado pela incorporação de novas tecnologias a ativos físicos, como máquinas, para aumentar a eficiência da produção. Na era da informação, a capacidade de mobilizar e explorar ativos intangíveis - como processos internos eficientes, qualidade dos serviços, capacidade intelectual dos funcionários, sistemas de informação que apoiem o aprendizado e níveis de satisfação e lealdade dos clientes - tornou-se muito mais decisiva do que gerenciar ativos tangíveis.

A conclusão do estudo apontou para a elaboração de um "sistema equilibrado de medição estratégica", organizado em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1992) o nome "*Balanced Scorecard*" reflete os vários tipos de equilíbrio envolvidos: entre objetivos de curto e de longo prazo, entre indicadores financeiros e não-financeiros, entre indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, entre uma visão interna de desempenho - que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento - e outra externa, voltada para clientes e acionistas. Ele também expressa um equilíbrio entre medidas objetivas, ligadas a resultados facilmente quantificáveis, e subjetivas, que tratam de vetores que vão influenciar resultados futuros e que precisam, de alguma forma, ser medidos no momento presente.

Em 1997, a Harvard Business Review elegeu o *Balanced Scorecard* como uma das mais importantes práticas de gerenciamento criadas nos últimos 75 anos. Olhando para o rigor do método, é fácil entender porquê. Kaplan e Norton partem do

princípio de que estratégia é um conjunto de hipóteses sobre relações de causa-efeito. (KAPLAN; NORTON, 1992)

O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho organizacional, mas incorpora associações entre vetores de desempenho que, articulados em cadeias de relações de causa-efeito, mostram como o resultado financeiro é alcançado. Na estrutura do modelo, o indicador financeiro é o ponto terminal de uma cadeia que obedece sempre à mesma ordem: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes.

Kaplan e Norton (1992) defendem que seu sistema preserva a ênfase nos resultados financeiros ao associar todas as demais medidas a objetivos financeiros. Realistas, eles não se esquecem que os resultados financeiros são, afinal de contas, os resultados decisivos. O modelo deve especificar de que maneira os investimentos feitos nos funcionários, as ações dirigidas para o aperfeiçoamento de processos e as medidas tomadas para melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados aos clientes se relacionam com crescimento dos volumes de vendas, aumento de margens operacionais, redução de custos e maior rapidez no giro dos estoques. (CAMPOS, 1998)

Eles criaram uma estrutura capaz de estabelecer vínculos entre indicadores de natureza diversa e uma metodologia para definir o tipo e o grau de intensidade desses vínculos no contexto da direção estratégica da organização, dando consistência, unidade e significado às mensurações obtidas, superando, dessa forma, as práticas de cestas aleatórias de KPIs (*Key Performance Indicators*).

Outro aspecto relevante é a amarração rigorosa que o modelo promove entre os objetivos, os indicadores, as metas e as ações. Essa amarração é expressa nos próprios formulários de trabalho e nos modelos gráficos de representação adotados.

Finalmente, há a questão da comunicação, um dos pontos-chave do modelo. Kaplan e Norton preconizam que os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* devem ser transmitidos à empresa por todos os meios disponíveis: newsletters, quadros de aviso, aplicativos de trabalho. O importante é mostrar os objetivos críticos a serem alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida. Na era da informação, em que a proporção de trabalhadores do conhecimento cresce nas empresas, a comunicação torna-se um dos pilares do modelo, pois os funcionários

devem agregar valor à organização pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. (KAPLAN; NORTON, 1992)

3.3 PERSPECTIVA FINANCEIRA

É a manutenção dos tradicionais indicadores financeiros, almejados pelos controladores (lucratividade, retorno sobre ativos, aumento da receita, capacidade de geração de caixa, retorno sobre ações, custo etc.), como o principal objetivo de longo prazo de todas as atividades da organização. Significa dizer que é a procura por meios de gerar retorno de longo prazo, superiores ao capital investido. A partir dos objetivos estratégicos financeiros propostos serão determinados os esforços para o seu alcance. Estes esforços são traduzidos em outros objetivos e indicadores nas outras perspectivas abrangidas. Os objetivos financeiros, como evidenciado, são mantidos como o principal alvo a ser atingido pela organização. (KAPLAN, 1997)

As informações financeiras em geral monitoram o fluxo de caixa e a rentabilidade. Os fatores críticos de sucesso para este sistema são a atualidade e a precisão das informações, dado ser esta uma área onde as decisões têm um grande impacto na empresa como um todo e sofrem pressão direta do ritmo acelerado da economia atual. Especificamente este sistema analisa a atividade financeira atual e histórica da empresa, projeta necessidades futuras, monitorando e controlando o uso dos recursos. As principais entradas para este sistema são as políticas corporativas e o plano estratégico da empresa, o sistema de processamento de transações e fontes externas tais como relatórios anuais e qualquer outro tipo de informação financeira dos competidores, inflação, índices de preço e outros indicadores financeiros. As saídas deste sistema estão relacionadas a previsões financeiras, custos e receitas, uso e gerenciamento de recursos, relatórios de auditoria e estatísticas financeiras usadas para o controle desta função.

3.4 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Procura identificar quais os segmentos de clientes (internos e externos) e mercado de atuação em que a organização irá agir, bem como as medidas de desempenho para acompanhamento destes segmentos e mercado.

Para Kaplan (1997) a perspectiva do cliente inclui algumas medidas básicas que representam os resultados prósperos de uma estratégia bem formulada e bem implementada, como a satisfação do cliente, sua retenção, obtenção de novos clientes, rentabilidade, e parte da conta de mercado em segmentos designados. A perspectiva do cliente também pode incluir medidas específicas, como tempos de atendimento curtos, entregas no prazo, ou a quantidade de novos produtos e serviços, que conduzem a melhorias nas medidas básicas da clientela.

As empresas voltadas para o cliente precisam passar por uma mudança fundamental de crenças e valores, isto é, uma transformação na cultura organizacional. Para Whiteley citado por KAPLAN (1997) há cinco perguntas que toda empresa deve fazer para chegar a uma estratégia que produza resultados excepcionais sem cair na tentação de responder em nome deles. São as seguintes:

- Quais são suas necessidades e expectativas?
- O que é mais importante entre essas necessidades?
- Como vocês nos avaliam?
- Como avaliam nossos concorrentes?
- O que podemos fazer para superar suas expectativas?

O cliente deve ser o ponto focal dos processos de negócio, através de pesquisas, serviços personalizados, contatos diretos e assimilação de seus desejos. A orientação geral para os negócios nas empresas deve vir dos clientes.

O cliente possui mais informações sobre produtos e mais produtos entre os quais escolher. O atendimento ao cliente transformou-se no calcanhar de Aquiles e na vantagem competitiva das empresas. Pensando nisso, empresas estão desenvolvendo estratégias de atendimento de primeira classe, através da

contratação, treinamento e motivação dos empregados adequados. Também pensando em atender bem o cliente as empresas criam slogans "o cliente em primeiro lugar" ou "o cliente tem sempre razão". Além desses, deviam dar maior importância ao *slogan* "volte sempre".

A obtenção de novos clientes é fator imprescindível para o sucesso da empresa. O objetivo final de toda empresa é gerar lucros e a única maneira de atingi-los é atraindo clientes dispostos a comprar seu produto ou serviço. O desafio é saber que tipo de cliente compra nosso produto ou serviço e como atingir os outros clientes que não o fazem.

Para conquistar novos mercados e também para manter o atual a empresa necessita desenvolver e lançar novos produtos e serviços. O desenvolvimento de um produto pode impulsionar a empresa ou acabar com ela. Pesquisas demonstram que metade dos novos produtos lançados no mercado não sobrevive o suficiente para se transformar em sucesso comercial. Há inúmeros fatores que contribuem para isso, entre esses podemos citar a pressão que as equipes responsáveis pela criação e desenvolvimento de novos produtos estão sofrendo. O tempo de desenvolvimento do produto tornou-se muito curto, aliado a necessidade de custo reduzido ao mínimo e as novas expectativas dos clientes.

Para inovar é preciso identificar os desejos e as necessidades dos clientes. A pesquisa de mercado é importante, mas é preciso ir mais além, porque só se consegue inovar quando se sabe o que é realmente importante para o cliente. As inovações não nascem perfeitas, é preciso desenvolver e aperfeiçoar o produto até torná-lo confiável e um sucesso comercial.

A análise lucrativa propiciada pelos clientes é um aspecto-chave do sistema de contabilidade gerencial. Clientes, como consumidores finais de um produto da empresa, fornecem foco e propósito únicos para as atividades organizacionais ou cadeia de valores.

Os três processos dos fatores críticos de sucesso, que refletem o que a maioria dos clientes quer, são serviços, qualidade e custo. Chamam-se as medidas que a empresa usa para medir o desempenho de seus fatores críticos de sucesso de indicadores críticos de desempenho.

Serviços refere-se tanto aos aspectos tangíveis de um produto, tais como desempenho, gosto e funcionalidade, quanto a seus aspectos intangíveis, como os clientes foram tratados antes, durante, e após a compra. Resumindo, serviço é tudo que é prometido sobre o produto que o cliente recebe e valoriza (KAPLAN, 1997).

Perfis de valor do cliente

- Lucratividade Individual
 - a curto prazo;
 - a longo prazo.
- Probabilidade do índice de retenção
 - "em média";
 - aspectos específicos.
- Potencial de crescimento
 - indústria feita para o cliente;
 - vendas totais capturadas por cliente;
 - oportunidades de vendas cruzadas;
 - aspectos específicos.
- Aprendendo com o cliente
 - Caráter inovador do cliente;
 - Vontade de trocar conhecimentos.
- Potencial acima da demanda
 - Valor da marca para o cliente;
 - Disposição do cliente para dar referências.

3.5 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Identificação dos processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência. Dentre estes processos, podem ser destacados os

tradicionais, como custo, qualidade, tempo e alguns mais recentes, como inovação através de pesquisa e desenvolvimento, e serviços pós-venda.

Segundo Kaplan (1997) as medidas sob a perspectiva do processo empresarial interno, executivos enfatizam medidas para os processos internos que terão maior impacto em aumentar relações com os clientes e alcançar os objetivos financeiros organizacionais.

Pelas considerações feitas a respeito da nova maneira de visualizar custos, percebe-se uma tendência de união de diferentes áreas antes observadas como partes que desempenham funções isoladas num todo. Esta união tende a gerar uma força sinérgica para direcionar a organização ao alcance de seus objetivos, que em última análise ainda continuam sendo financeiros.

Os indicadores não-financeiras devem desempenhar um papel-chave nesse sentido, sendo eles, normalmente, relacionados às atividades, fonte de toda dinâmica do comportamento dos custos (geradores de custo).

Os custos refletem os recursos que a empresa usa para fornecer produtos e serviços. Realizando as mesmas coisas com menos recursos e, portanto, menores custos, significa que a empresa está tornando-se mais eficiente. O custo é importante por causa da relação entre o custo do produto e seu preço. A longo prazo, o preço recebido por um produto deve cobrir seus custos, ou a empresa irá parar de produzir aquele produto. Já os clientes comprarão o produto com o menor preço, se todas as outras coisas permanecerem iguais, mantendo-se os custos em um mínimo, resultará numa empresa com uma poderosa vantagem competitiva (KAPLAN, 1997).

Neste novo contexto, a contabilidade por atividades é aplicada com sucesso. O custeio por atividades surgiu nos Estados Unidos há alguns anos, formalizado pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, com o objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos e despesas indiretas aos produtos.

A contabilidade por atividades tem por objetivo o cálculo do custo das atividades que integram os processos de produção, bem como sua vinculação aos objetos de custos na condição de direcionadores. Por esta razão, a contabilidade por atividades convém muito bem para o cálculo do custo dos produtos quando os

custos indiretos de fabricação são elevados e é grande a variedade de produtos (KAPLAN, 1997)

Brimson citado por KAPLAN (1997) descreve que a análise de atividades identifica atividades significativas de uma empresa para estabelecer uma base para descrever com precisão as operações do negócio e determinar seu custo e desempenho. A análise de atividades decompõe uma grande e complexa organização em suas atividades elementares.

A abordagem da contabilidade por atividades para gerenciamento de custos divide uma empresa em atividades. Uma atividade descreve o que uma empresa faz – a forma como o tempo é gasto e os produtos do processo. A principal função de uma atividade é converter recursos (material, mão-de-obra e tecnologia) em produtos e serviços. A contabilidade por atividades identifica as atividades desenvolvidas em uma empresa e determina seus custo e desempenho (tempo e qualidade).

Segundo Boisvert citado por KAPLAN (1997) a concepção de um sistema de contabilidade por atividades corresponde a uma série de etapas cuja ordem de execução difere de acordo com quem concebe o sistema. Além disso, a elaboração da contabilidade por atividades geralmente se inclui no contexto mais amplo da concepção de um sistema de gestão (planejamento e controle) dos custos empresariais.

A elaboração da contabilidade por atividades se faz em duas etapas principais que podem ser decompostas em outras mais detalhadas:

- Definição e medida das atividades da empresa;
- Definição e medida dos objetos de custo.

As informações sobre custos e desempenho das atividades conduzem à transição para a gestão por atividades. A contabilidade por atividades disponibiliza uma série de indicadores de performance do processo e das atividades, que formam a base para a gestão por atividades.

Segundo Kaplan (1997) a contabilidade por atividades fornece informações precisas sobre os custos de atividades e processos de negócios e os custos de

produtos, serviços e clientes. Além disso, ela fornece informações para o controle operacional e de aprendizado, inclusive com informações não-financeiras, para suas atividades de aprimoramento e resolução de problemas.

Além da possibilidade de preparar demonstrações periódicas a partir de sistemas gerenciais, a contabilidade por atividades integra informações baseadas na atividade, com dados financeiros e não financeiros. A CPA possibilita inúmeros relatórios de acompanhamento e controle dos gastos. Essas são as informações que usamos para administrar o negócio e vão integrar o sistema de informação do *Balanced Scorecard*.

3.6 PERSPECTIVA DE EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Kaplan (1997), a perspectiva organizacional tem enfoque no principal ativo da organização, sendo este o mais difícil de ser mensurado: os recursos humanos. A capacidade de melhorar continuamente o valor a clientes e acionistas está ligada a três aspectos: pessoas, sistemas e procedimentos.

Normalmente, nas organizações, percebe-se um grande espaço entre estes três aspectos. Para sanar o problema, as organizações terão de investir em reciclagem de funcionários, renovação ou aperfeiçoamento da tecnologia de informação e alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Essa perspectiva mantém grande sintonia com os objetivos apontando ao se abordar o tema excelência produtiva, isto é, fazer com que o funcionários se transforme em um colaborador participante do processo de melhoria através de soluções criativas e inovadoras para problemas que ocorrem no trabalho.

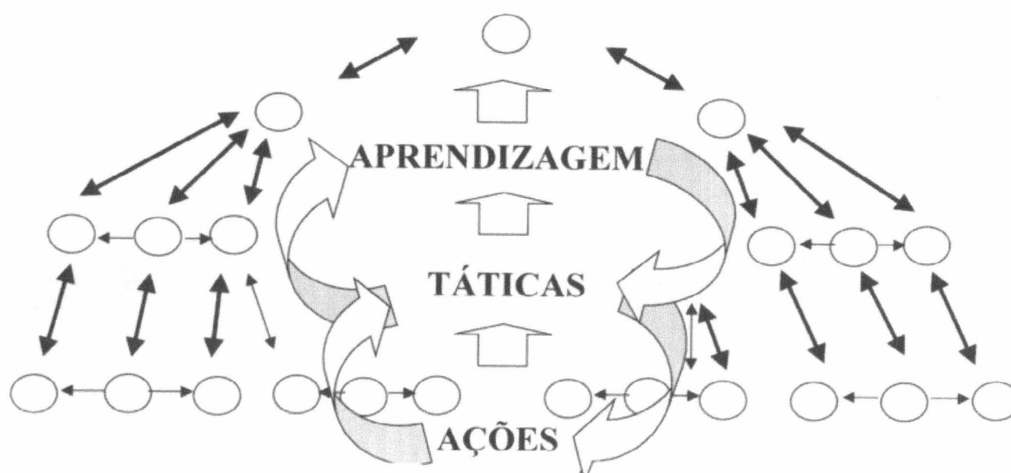
As oportunidades proporcionadas pela utilização da tecnologia da informação mudam profundamente a maneira de realizar negócios. Benefícios que trazem a coordenação e as mudanças aparecem (KAPLAN, 1997):

- Em nível intra-organizacional;
- Em nível inter-organizacional.

A essência do aprendizado contínuo está no aprendizado que ocorre todos os dias em todos os trabalhos; os empregados são solicitados a aprender as

habilidades de outras tarefas em seu setor; a interação livre e informal entre os empregados; que são solicitados a transmitir seu conhecimento sobre a função e aprender com os colegas.

FIGURA 2 - CONTROLE INTERATIVO ESTIMULA O COMPARTILHAMENTO DAS INFORMAÇÕES E NOVAS ESTRATÉGIAS:



Fonte: KAPLAN (1997)

Para Kaplan (1997) a elaboração do Balanced Scorecard deve ter as seguintes convicções e valores:

Para o cliente:

1. Ter um compromisso de qualidade total para atender, consistentemente, às expectativas de todos os clientes, em termos de produto, entrega e serviços.
2. Dar aos clientes aumento de valor por meio dos processos que eliminam desperdício, minimizam custos e aumentam a eficiência da produção.

Para o funcionário:

1. Recompensar as equipes de trabalho pela confiança, honestidade e sinceridade.
2. Assegurar um local de trabalho seguro.
3. Reconhecer que as pessoas são a empresa e fornecer-lhes treinamento e informações que lhes permitam aperfeiçoamento contínuo.

4. Como funcionário – proprietário, obrigar nós mesmos a atingirmos alto nível de desempenho e sermos responsáveis pelas próprias ações.
5. Respeito à dignidade, aos direitos e às contribuições dos outros.

Para a empresa:

1. Investir continuamente em novas tecnologias e equipamentos para assegurar a competitividade e aumentar o valor para o acionista.
2. Administrar nossos recursos financeiros e humanos para rentabilidade a longo prazo.

Para a comunidade:

1. Empenhar-se pela responsabilidade ambiental.
2. Cumprir nossa responsabilidade de melhorar a qualidade de vida da comunidade.

3.7 INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Almeida citado por Kaplan (1997, p.02) o *Balanced Scorecard* propicia a verificação do desempenho do sistema físico e direcionar ações coerentes para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Isto ocorre através da informação operacional (quem realiza as atividades) e indicadores de desempenho para o estratégico (quem toma as decisões).

São selecionados diversos indicadores que ajudam a melhorar o desempenho e garantir a concretização das metas e objetivos. Esses indicadores devem abranger amplamente o conjunto das atividades da empresa, como os pontos críticos.

As saídas típicas de um sistema deste incluem relatórios periódicos, relatórios por demanda ou relatórios de exceção. Relatórios periódicos servem para o acompanhamento e controle sistemático das ações da organização, como por exemplo um relatório de indicadores-chave, que sumariza as atividades do dia anterior, colocando a disposição dos gestores, diariamente, na primeira hora da manhã. Relatórios por demanda são emitidos ou desenvolvidos a pedido do gestor e

visa a atender uma necessidade de informação em particular, normalmente fora dos procedimentos padrões de operação da empresa. Relatórios de exceção são automaticamente produzidos quando uma situação não é usual ou requer uma ação/decisão específica do gestor (KAPLAN; NORTON, 1992).

Quanto maior o valor e a qualidade da informação, maior a probabilidade de acerto na tomada de decisão. Esta mesma informação servirá como instrumento de avaliação da qualidade da decisão tomada através da alimentação de um processo de feedback. A dificuldade principal do gestor é determinar dentre as inúmeras fontes de informação disponível dentro e fora da empresa, quais são as informações relevantes para a execução de seu trabalho. Em suma, pode-se considerar que o valor da informação será determinado em função do seu impacto nas decisões, o qual está também relacionado ao tempo de utilização e a utilidade da informação/indicador.

O sistema de representação reflete as atividades da empresa e aquelas de seu meio ambiente imediato que podem ter uma interferência sobre seus resultados. O sistema representa a imagem da direção, dos gerentes e dos empregados e as atividades que eles exercem e o lugar que eles ocupam na rede, que é a empresa. Assim, os engenheiros responsáveis pelos serviços de pesquisa e desenvolvimento têm em suas atividades uma percepção diferente daquela do pessoal de chão de fábrica ou de qualquer outra área na empresa.

Os indicadores decorrentes de um sistema de representação da empresa sobre seu meio ambiente. Os utilizadores da informação escolhem os indicadores; a cada um deles cabe a responsabilidade de definir os indicadores que serão mais úteis. A direção determina os indicadores estratégicos, e os gerentes e empregados os indicadores operacionais.

A análise dos processos e das atividades vão permitir a elaboração do sistema de informação contábil, que funcionará como um guia para o tomador de decisão afim de possibilitar a concretização dos objetivos da empresa de forma eficaz.

3.8 CONTABILIDADE FINANCEIRA

O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso. Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes fornecedores, funcionários processos, tecnologia e inovação. (CAMPOS, 1998)

O *Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro. O *Balanced Scorecard* capta as atividades críticas de geração do valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997)

3.9 APLICABILIDADES DO BALANCED SCORECARD

O *Personal Balanced Scorecard*, como ferramenta, auxilia na percepção e explicitação de objetivos de vida, na orientação relacionada a escolhas a serem feitas e decisões a serem tomadas, no crescimento pessoal, no compartilhamento produtivo de valores, visões e missões pessoais, na organização do tempo e

minimização do stress, na tendência à melhoria da qualidade de vida no contexto de complexidade presente (CAMPOS, 1998).

Se muitas empresas já trabalham com sistemas de medida de desempenho que incorporam medidas financeiras e não-financeiras, então o que haveria de novo nessa apologia de conjunto de medidas "equilibradas"? Embora praticamente toda empresa de fato possua medidas financeiras e não-financeiras, muitas utilizam as medidas não-financeiras para orientar melhorias localizadas na linha de frente e nas operações que envolvem contato com o cliente. Medidas financeiras agregadas são usadas pela alta administração como se pudessem sintetizar adequadamente os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos escalões inferiores. Nesse caso, as medidas financeiras e não-financeiras têm somente a finalidade de dar feedback tático e controlar operações de curto prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997)

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. (MARCUS, 1999)

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado - as conseqüências dos esforços do passado - e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o scorecard se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo (KAPLAN, 1997).

Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos (KAPLAN, 1997):

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

3.10 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Campos (1998), o processo do *Balanced Scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa.

Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais, estará competindo. Por exemplo, uma instituição financeira imaginava que seus 25 altos executivos estivessem de acordo quanto a estratégia: oferecer um serviço de qualidade superior a clientes-alvo. Contudo, ao formular os objetivos do *Balanced Scorecard* relacionados aos clientes, ficou evidente que cada executivo tinha um entendimento diferente de serviço de qualidade superior e de quem eram os clientes-alvo. O processo de desenvolvimento de medidas operacionais para o *Scorecard* produziu o consenso entre os 25 executivos quanto aos segmentos de clientes mais desejáveis, bem como quanto aos produtos e serviços que o banco deveria oferecer a esses segmentos-alvo (KAPLAN, 1997).

Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Essa etapa se constitui numa das principais inovações e benefícios da abordagem do *Balanced Scorecard*. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O *Balanced Scorecard*

destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida.

Para Kaplan e Norton (2006), a cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um BSc, identificado um potencial indicador a ser incluído no BSc da empresa, deverá ser avaliado se ele possui relação de causa e efeito nas várias perspectivas do BSc.

Por fim, torna-se possível compreender a importância do BSc na tomada de decisões empresariais, onde o mesmo está estruturado a partir de quatro perspectivas básicas integradas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento.

Para Kaplan e Norton (2006), cada uma dessas quatro perspectivas é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito.

Entende-se que o *Balanced Scorecard* constitui um modelo de gestão que viabiliza como melhor comunicar a missão, visão e a estratégia adotada pela empresa através de vários indicadores, na forma de quatro perspectivas que se integram num processo de causa e efeito.

4 ESTUDO DE CASO: O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

4.1 TÉCNICAS DE PESQUISA

Com o intuito de atender aos objetivos propostos neste estudo e com base na fundamentação teórica, apresenta-se neste a metodologia que tornou viável realização do presente trabalho.

Segundo Vergara (2003, p. 47) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo ainda estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Foi utilizada a metodologia determinada pelo método indutivo, que consiste nos estudos das partes, para então poder se estudar o todo. A pesquisa bibliográfica, também será de suma importância, principalmente para o embasamento teórico do assunto, assim como o planejamento das linhas de ação a serem seguidas no trabalho.

No estudo do *Balanced Scorecard* deve-se considerar, também, fatores subjetivos, tais como o processo político e cultural que envolve relações de caráter humano e social, e as percepções dos indivíduos quanto ao contexto no qual se enquadra a filosofia empresarial.

4.2 COLETA DE DADOS

Para o melhor desenvolvimento deste trabalho, foram abordadas fontes teóricas, em livros do gênero, jornais, revistas, internet e pesquisa de campo em empresas que implementaram o *Balanced Scorecard* e ainda empresas que estão em fase de implementação, na busca de viabilizar um melhor controle e avaliação de seus processos organizacionais.

Conforme Lakatos e Marconi (1999, p.157), esta é a "etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas. a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos."

Vergara (2003, p. 54) diz que na coleta de dados o leitor deve ser informado como pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema.

Malhotra (2001) reforça que a coleta de dados ou informações através de questionário pode ser realizada através de quatro maneiras principais: entrevistas telefônicas, pessoais, entrevistas pelo correio e entrevistas eletrônicas.

As técnicas utilizadas para o propósito de análise do projeto, foram duas:

- Pesquisa de campo: foram coletados todos os dados relevantes e importantes relacionados diretamente com a atividade da empresa cogitada para o financiamento, seguindo os critérios e exigências das Instituições Financeiras.
- Pesquisa Bibliográfica: foi projetada através de referências bibliográficas direcionadas a administração financeira, planejamento e controle financeira, bem como a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*, pois, a pesquisa bibliográfica é aquela que dá subsídios através de livros técnicos referentes às áreas citadas acima, para a obtenção de informações necessárias à compreensão do trabalho científico.

Os recursos utilizados para o desenvolvimento desta monografia serão os seguintes: softwares como Excel na elaboração de planilhas financeiras, tabulação de dados de pesquisa de campo e visualização dos resultados em gráficos. Para editor de texto, utiliza-se o software Word.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A metodologia do *Balanced Scorecard*, busca uma gestão integrada de desempenho e processos, viabilizando o desenvolvimento e implementação de um

sistema de indicadores gerenciais alinhado com a estratégia empresarial, abordada nas seguintes etapas:

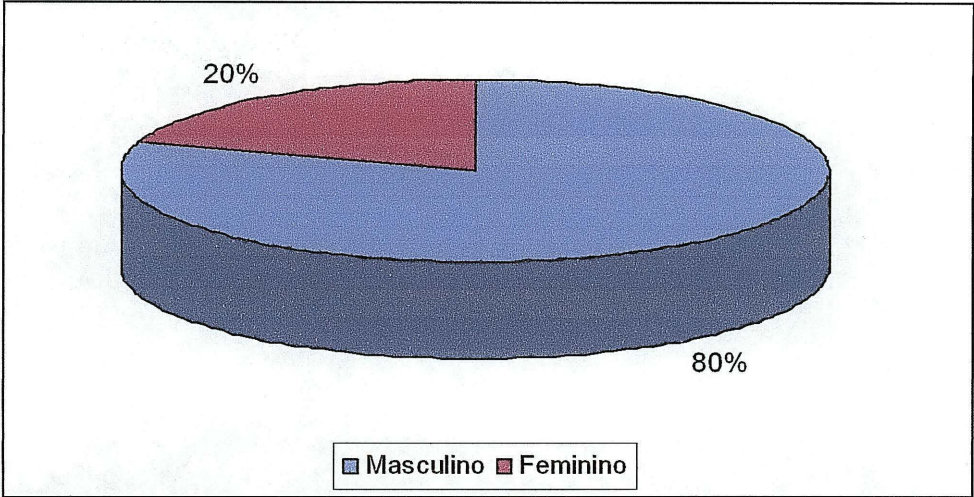
1. **Preparação** - é realizada uma avaliação do estágio da gestão de desempenho e das iniciativas de melhoria existentes. Palestras apresentam os conceitos e técnicas associadas ao *Balanced Scorecard* e esclarecem os objetivos do projeto e sua metodologia.
2. **Estruturação** - uma série de entrevistas e reuniões de trabalho são realizadas para estruturação do *Balanced Scorecard*. Nesta fase são desenvolvidas ou esclarecidas a missão, visão e estratégia empresarial. O objetivo final é obter o consenso sobre os fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos, indicadores e metas para cada uma das quatro perspectivas. É também equacionada a integração do *Balanced Scorecard* com outras iniciativas como o Planejamento Estratégico, PNQ, Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental.
3. **Implementação** - neste estágio são detalhados os procedimentos para coleta e consolidação de dados. São definidas as responsabilidades, periodicidade, formas e meios para apresentação das informações gerenciais.
4. **Melhorias contínuas** - os gerentes planejam e implementam as ações para realização de suas metas de melhoria de desempenho. Com base nos indicadores, avaliam seus progressos, tomam as ações corretivas necessárias e reportam os resultados obtidos.

4.4 PESQUISA DE CAMPO

A seguir apresentam-se as informações coletadas por meio dos questionários aplicados aos colaboradores da instituição financeira pesquisada, sendo o tamanho da amostra de 25 profissionais que atuam na área administrativa e que tem conhecimento sobre a ferramenta *Balanced Scorecad*.

4.4.1 Apresentação dos resultados

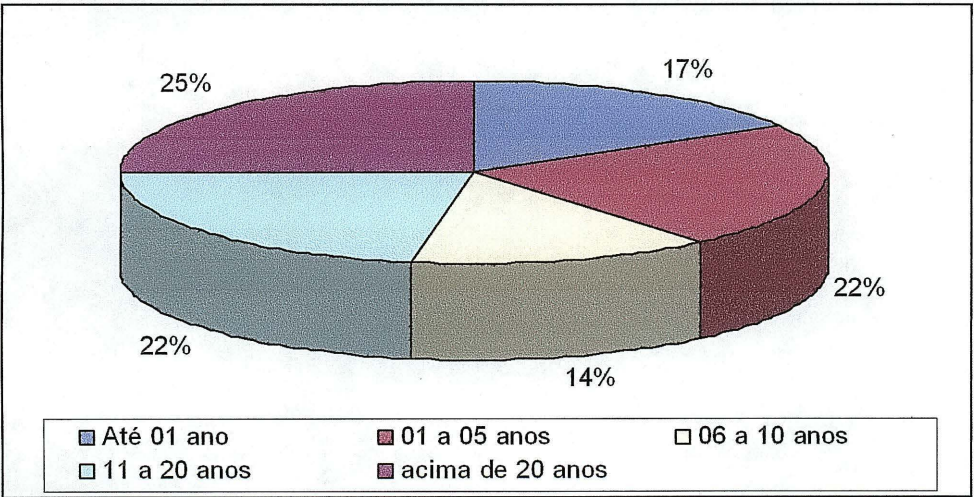
GRÁFICO 1 – SEXO



Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

Conforme gráfico acima, 80% dos pesquisados são do sexo masculino e 20% feminino.

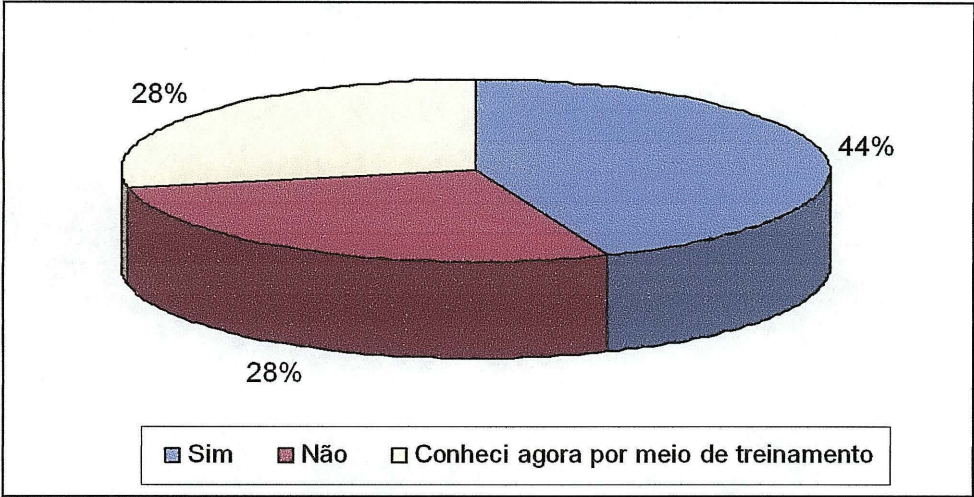
GRÁFICO 2 – HÁ QUANTO TEMPO ATUA NESTA EMPRESA



Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

O gráfico 2 demonstra que 25% dos colaboradores pesquisados atuam na empresa acima de 20 anos, 22% de 11 a 20 anos, 22% de 01 a 05 anos, 17% atuam na empresa até 01 ano e 14% de 06 a 10 anos.

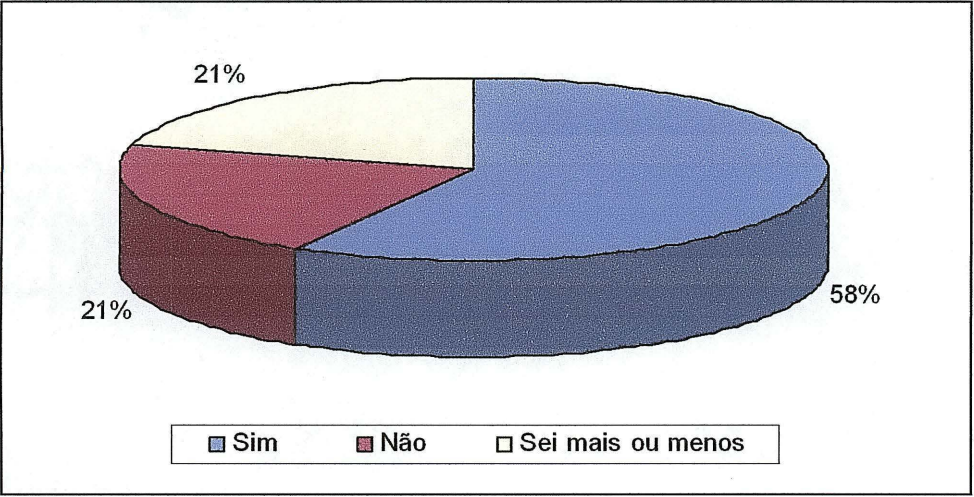
GRÁFICO 3 – VOCÊ TINHA CONHECIMENTO SOBRE A FERRAMENTA BALANCED SCORECARD (BSC)



Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

Ao questionar sobre o conhecimento da ferramenta *Balanced Scorecard*, 44% afirmaram obter conhecimento, 28% responderam que teve conhecimento por meio do treinamento proporcionada pela empresa e 28% não tinha conhecimento da referida ferramenta de controle gerencial.

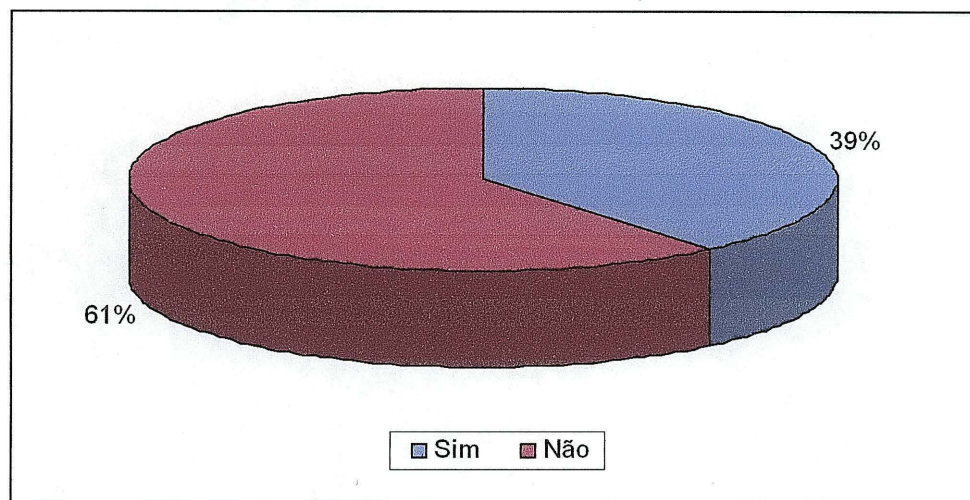
GRÁFICO 4 – SABE COMO ESTA FERRAMENTA PODE SER UTILIZADA NA SUA EMPRESA



Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

58% da população pesquisada sabem como utilizar a ferramenta *Balanced Scorecard* na empresa, 21% sabem utilizar mais ou menos e mesmo percentual para os colaboradores que não sabem como utilizar.

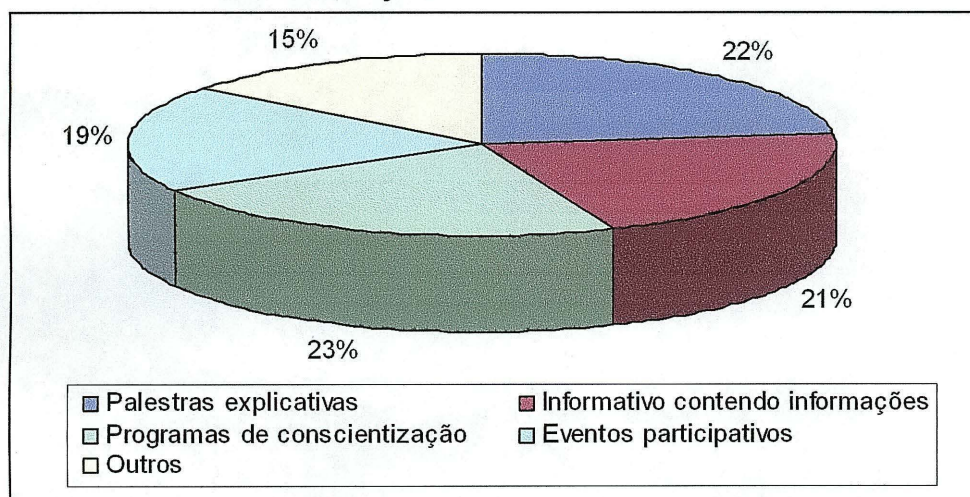
GRÁFICO 5 – NA SUA OPINIÃO PODE HAVER BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DO BSC



Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

Para 39% da população pesquisada podem haver barreiras na implantação do BSC e 61% dizem não haver barreiras para esta implantação.

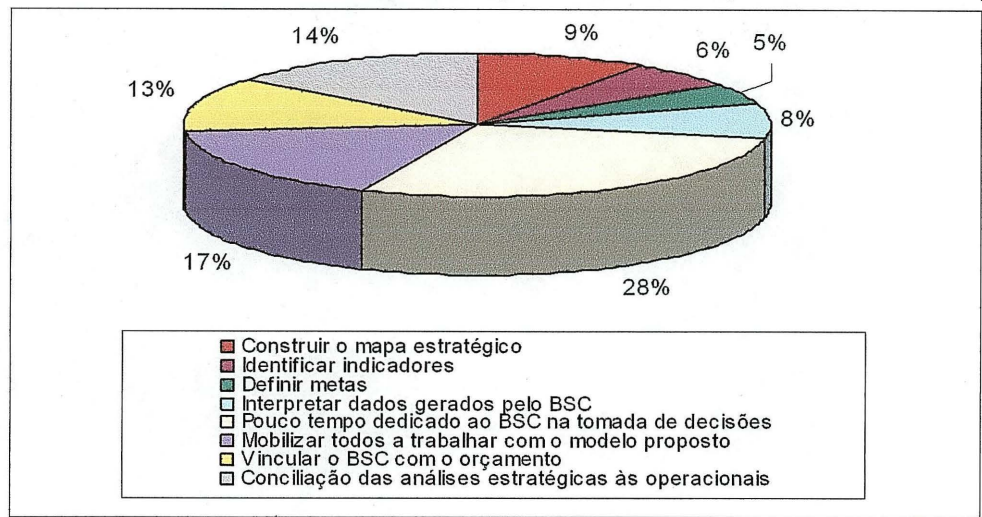
GRÁFICO 6 – COMO FAZER PARA QUE TODOS TRABALHEM PARA QUE OS PROCESSOS DE BSC EM OBTER SUCESSO NA SUA IMPLANTAÇÃO



Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

Ao questionar como fazer para que todos os colaboradores trabalhem para que os processos de BSC obtenham sucesso na sua implantação, 23% preferem programas de conscientização, 22% palestras explicativas, 21% informativo contendo informações, 19% preferem eventos participativos e 15% preferem outros como difusão dos resultados junto aos demais colaboradores deixando o processo mais transparente possível.

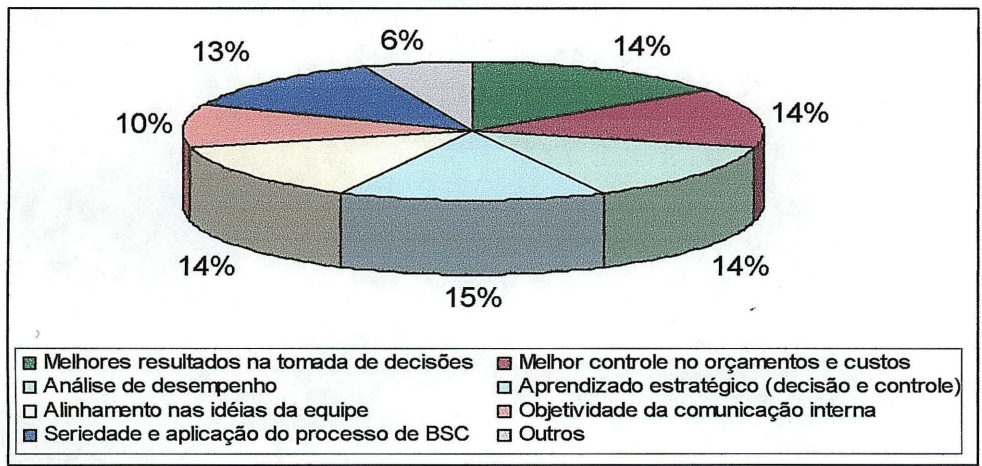
GRÁFICO 7 – QUAIS AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO BSC? (1 = melhor e 5 = pior)



Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

Dentre as dificuldades encontradas no processo de operacionalização do BSC, verificou-se que 28% dizem ser o pouco tempo dedicado ao BSC na tomada de decisões, 17% dizem que houve dificuldade para mobilizar todos a trabalhar com o modelo proposto, 14% citam como dificuldade a conciliação das análises estratégicas às operacionais e 13% citaram ainda a dificuldade de vincular o BSC com o orçamento.

GRÁFICO 8 – QUAIS BENEFÍCIOS PODEM SER OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

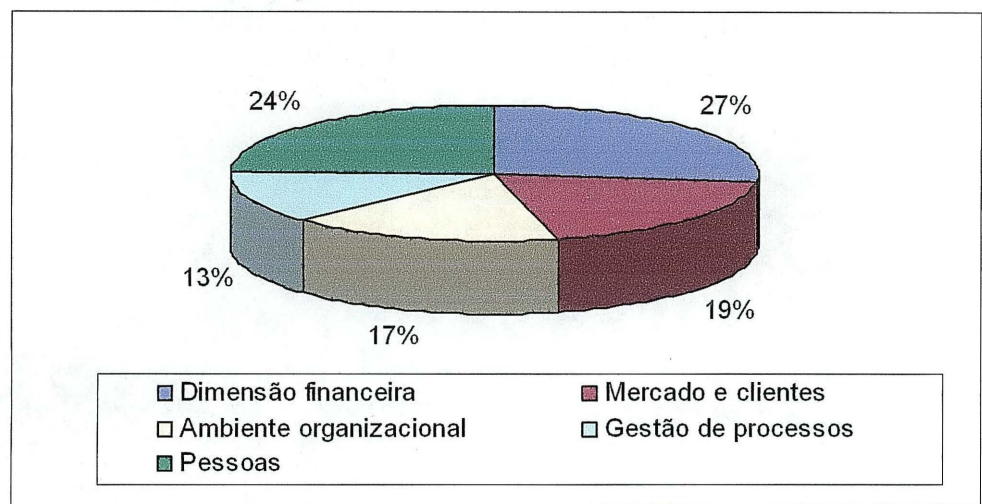


Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

Dentre os benefícios que podem ser obtidos com a implementação do BSC, 15% dizem ser o aprendizado estratégico (decisão e controle), 14% melhor controle no orçamento e custos, tendo o mesmo percentual, análise de desempenho, melhores resultados na tomada de decisão e alinhamento nas idéias da equipe, 13% citam como benefícios, a seriedade e aplicação do processo de BSC, 10% a objetividade da comunicação interna e 6% preferem outros benefícios como: a

integração com programas corporativos (qualidade, reengenharia, iniciativas do serviço de cliente). Foi citado ainda como benefício, o melhor desempenho financeiro que pode ser obtido utilizando a ferramenta BSC.

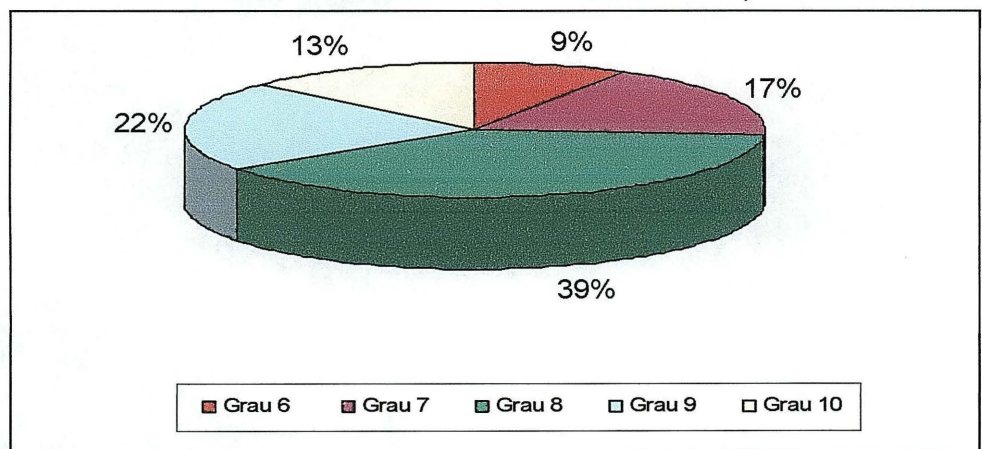
GRÁFICO 9 – EM SUA OPINIÃO QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO ABAIXO (1 = MELHOR e 5 = PIOR)



Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

Dentre o grau de importância dos indicadores de desempenho do BSC, 27% citam como mais importante a dimensão financeira, 24% as pessoas, 19% mercado e clientes, 17% o ambiente organizacional e 13% citaram as gestão de processos.

GRÁFICO 10 – INDIQUE O GRAU DE SATISFAÇÃO COM O MODELO BSC (0 = INSATISFEITO e 10 = SATISFEITO)



Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

No que se refere ao grau de satisfação com o modelo BSC, 39% indicaram o grau 8, 22% grau 9, 17% grau 7, 13% grau 10 e 9% indicam grau 6.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Apresentadas as informações obtidas pela pesquisa de campo, foi possível identificar como resultado que, a implementação do *Balanced Scorecard* viabiliza informações gerenciais que contribua para uma melhor controle e planejamento de ações estratégicas em busca de resultados e tomada de decisões.

Dentre as mudanças que podem contribuir para a gestão empresarial de uma instituição bancária, verificou-se as seguintes:

a) Capacitação dos funcionários:

Existem alguns facilitadores relacionados com programas de capacitação. Todos os funcionários serão submetidos à treinamentos específicos de acordo com cada função. Os cursos de atualização e conhecimento de produtos/serviços serão implementados segundo a visão do *Balanced Scorecard*, será elaborado um cronograma de capacitação elaborado de acordo com as necessidades identificadas pela gerência.

b) Processos operacionais e estratégicos

O *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como uma ferramenta para o desenvolvimento, a sobrevivência e o posicionamento empresarial no futuro. Sendo usado de forma efetiva e eficiente, visa manter a empresa como um conjunto integrado a seu ambiente, procurando tomar atitudes que promovam e protejam os interesses da organização.

c) *Balanced Scorecard* como o sistema de gestão da organização

O posicionamento estratégico dos empreendedores, torna-se vital, pois devem estar atentos as mudanças durante a trajetória e se importar com o que vai acontecer na empresa futuramente. A visão estratégica trará motivação para progredir, ou seja, uma necessidade interna de nunca parar de melhorar.

d) Dificuldades e benefícios na implementação do *Balanced Scorecard*

Dentre as dificuldades estão em analisar:

- Proporcionalidade da empresa no que tange os recursos humanos mais adequados ao seu funcionamento e às suas operações, mantendo-os a longo prazo na organização;
- Viabilização de serviços e produtos de qualidade na busca de satisfação do cliente;
- Propor condições de perfeito ajustamento entre os objetivos organizacionais das empresas e os objetivos individuais dos empregados.

Conforme a pesquisa de campo, os principais benefícios estratégicos do *Balanced Scorecard* são:

- economias possíveis com a integração (operações combinadas, economias derivadas do controle e da coordenação da cadeia, economias de informação, economias obtidas ao se evitar o mercado, economias devidas a relacionamentos estáveis);
- aprofundamento tecnológico;
- assegurar a oferta e ou demanda reduzindo a incerteza de seus efeitos sobre a empresa;
- compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos;
- maior habilidade em efetuar a diversificação
- barreiras de mobilidade e de entrada elevadas; entrada em um negócio com retorno mais alto;
- e defesa contra o fechamento do acesso a fornecedores e a clientes.

e) Oportunidades de melhoria:

- A capacitação dos funcionários deve ser estendida para outras áreas do conhecimento, além das suas fronteiras de atuação.
- A maior parte das decisões são tomadas em conjunto. Os grupos não são formados exclusivamente por pessoas atuantes no mesmo setor. Todos os esforços são mantidos no sentido de atender bem ao cliente.
- Realizações de reuniões periódicas entre os departamentos para discussão dos problemas de rotina e da implementação do *Balanced Scorecard*;
- Elaboração e controle de alguns indicadores de desempenho identificados no setor de serviços.
- As atividades são desenvolvidas de acordo com um padrão preexistente, mas não formalmente definido através de algum manual.

Desta forma, foi possível verificar os resultados da pesquisa de campo, onde analisou a importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta para controle e planejamento para as instituições bancárias.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como proposta realizar uma abordagem no que tange a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*, verificando a análise do ambiente contábil-financeira e sua utilização no planejamento e controle nas instituições bancárias.

A participação é uma peça chave no processo de administração estratégica, pois facilita a implementação das propostas determinadas no planejamento. Além disso, com o envolvimento e a mobilização de todas as pessoas, ocorre também uma melhora nas outras partes da administração: planejamento, organização, direção, controle e desenvolvimento estratégicos, assim como fortalece o comprometimento dos funcionários com o destino da organização.

Abordou-se ainda a proposta deste trabalho, por meio da problemática em confirmar se o *Balanced Scorecard* pode ser utilizada como ferramenta de controle e planejamento nas informações gerenciais em uma instituição bancária. Desta forma, confirmou-se o questionamento, onde verificou-se a importância orientação para o mercado pode contribuir para minimizar um dos principais problemas provocados pelo planejamento estratégico desconectado à realidade das instituições bancárias.

Dentre as hipóteses para este trabalho, afirma-se que a utilização do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta capaz de dimensionar os indicadores gerenciais na busca de um melhor desempenho empresarial.

Verificou-se ainda como hipótese que a ferramenta *Balanced Scorecard*, proporciona às instituições bancárias o planejamento e controle das informações dentro de um conjunto geral e integrado de medições, que ligam o desempenho relativo aos clientes, processos e pessoas ao sucesso empresarial.

Por fim, verificou-se os benefícios atingidos com a implementação do *Balanced Scorecard*, sendo que estes contribuem para melhor planejamento e controle de informações em uma instituição bancária.

Sendo assim, os desafios que os profissionais na área de controladoria vêm enfrentando atualmente para manter a organização competitiva, a nível mundial, aumentam exponencialmente a cada dia. Com a abertura de mercado, os concorrentes se multiplicaram. Com o aumento da oferta e de uma maior

conscientização, os clientes passaram a exigir produtos e serviços com maior qualidade. Os avanços tecnológicos surpreendem a cada dia e o acesso às informações está tendendo a uma popularização. Percebe-se que as tomadas de decisões são básicas para o sucesso ou fracasso da organização. Assim, um planejamento estratégico realizado de forma correta e eficaz é o primeiro passo para uma administração efetiva.

Em suma, a utilização do *Balanced Scorecard* para o gerenciamento de informações financeiras e estratégicas, viabilizando a criação de uma linguagem comum entre a função e os seus clientes internos, direcionando para definição de prioridades de investimentos, o controle do desempenho desejado, bem como a compreensão para melhor aplicar a ferramenta gerencial, *Balanced Scorecard*.

Realizado o presente estudo, verificou-se a ferramenta BSC – *Balanced Scorecard* tem em sua base contínua, a realimentação sobre os efeitos da implementação dessas atividades e sobre o funcionamento da própria ferramenta BSC deve ser usada como base para se reunir as informações necessárias para um melhor controle estratégico no futuro.

Sendo assim, é possível concluir que o *Balanced Scorecard* é nova ferramenta de medição de desempenho, baseado em dados financeiros e não financeiros, que proporciona uma gestão estratégica nos diversos setores de uma organização, que busque a realização de metas estratégicas de longo prazo. É organizado em torno de quatro perspectivas distintas - financeira, do cliente, processos internos e de inovação e aprendizado. Portanto, o uso do *Balanced Scorecard* no planejamento estratégico atua na definição das metas a serem alcançadas e em seus respectivos indicadores de desempenho.

A conclusão do estudo apontou para a elaboração de um sistema equilibrado de medição estratégica, organizado em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A ferramenta *Balanced Scorecard* pressupõe um conhecimento aprofundado da empresa e das influências por ela recebidas das mudanças do mercado, nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, objetivando mantê-la sempre em condições de competir.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balancedado**. São Paulo: Ed. Aquariana, 1998.

FIGUEIREDO, S. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo, 1998.

HERNANDEZ, J. P., **Controladoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard** - Measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, jan/feb, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P., **A Estratégia em Ação**. Editora Campus, 6º Edição 1997.

KAPLAN, R. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. N. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, H. de P. **Introdução a administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Ed. Bokman, 2001.

MARCUS, V. R. **Processo de Melhoria nas Organizações Brasileiras**, Editora Qualitymark, 1999.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. A., ASSAF NETO, A. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOSIMANN, C. P. e FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, L. M. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SÁ, C. A. **Gerenciamento do Fluxo de Caixa**. São Paulo: Top Eventos, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANEXO

ANEXO 1 – PESQUISA DE CAMPO

PESQUISA DE CAMPO APLICADA

Este questionário tem intuito de: a-) identificar a importância do processo de Balanced Scorecard adotado pela empresa pesquisada, frente aos seus objetivos e estratégias empresariais; b-) identificar os seus conhecimentos sobre habilidades para obtenção de vantagens competitivas no mercado c-) adoção de estratégias de Balanced Scorecard e d-) uso exclusivo para obtenção de informações para fins do desenvolvimento da Monografia curso de Pós-Graduação em Controladoria junto a UFPR – Universidade Federal do Paraná.

1 – Quanto tempo você trabalha na empresa?

() Até 01 ano () 01 a 05 anos () 06 a 10 anos () 11 a 20 anos () acima de 20 anos

2 - Você tinha algum conhecimento sobre a ferramenta Balanced Scorecard (BSC)?

() Sim () Não () Conheci agora por meio de treinamento

3 - Sabe como esta ferramenta pode ser utilizada na sua empresa?

() Sim () Não () Sei mais ou menos

4 – A implementação do BSC gerou mais trabalho para sua equipe?

() Não () Sim, _____ horas semanais a mais (cite o total de horas disponibilizadas)

5 – Na sua opinião pode haver barreiras na implantação do BSC?

() Sim, quais: () Não

6 – Como fazer para que todos trabalhem para que os processos de BSC em obter sucesso na sua implantação?

() Palestras explicativas () Informativo contendo informações () Outros
() Programas de conscientização () Eventos participativos

7 – Quais as dificuldades encontradas no processo de operacionalização do BSC?

() Construir o mapa estratégico () Identificar indicadores () Definir metas
() Interpretar dados gerados pelo BSC () Pouco tempo dedicado ao BSC () Mobilizar todos a trabalhar com o modelo proposto na tomada de decisões
() Vincular o BSC com o orçamento () Conciliação das análises estratégicas () Outros (cite): _____
às operacionais

8 – Quais benefícios podem ser obtidos com a implementação do BSC?

() Melhores resultados na tomada de decisões () Melhor controle no orçamentos e custos () Análise de desempenho
() Aprendizado estratégico (decisão e controle) () Alinhamento nas idéias da equipe () Objetividade da comunicação interna
() Seriedade e aplicação do processo de BSC () Outros (cite): _____

9 – Em sua opinião qual o grau de importância dos indicadores de desempenho abaixo:

a) Dimensão financeira () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
b) Mercado e clientes () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
c) Ambiente Organizacional () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
d) Gestão de Processos () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
e) Pessoas () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

10 – Indique o grau de satisfação com o modelo BSC (0 = insatisfeito, 10 = satisfeito)

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10